باتريك لينشوني

حرب العصابات في عالم المؤسسات

قصة عن القيادة ودورها في تدمير الحواجز التي تحوِّل الزملاء إلى متنافسين



ترجمة هبة نجيب مغربي



تليجرام
هنا
سور الأزبكية

حرب العصابات في عالم المؤسسات

قصة عن القيادة ودورها في تدمير الحواجز التي تحوِّل الزملاء إلى متنافسين

تأليف

باتريك لينشوني

ترجمة

هبة نجيب مغربي

مراجعة

مجدي عبد الواحد عنبة

هبة عبد العزيز غانم



حرب العصابات في عالم المؤسسات

باتريك لينشوني

Silos, Politics, and Turf Wars

Patrick Lencioni

الناشر مؤسسة هنداوي
المشهرة برقم ١٠٥٨٥٩٧٠ بتاريخ ٢٦ / ١ / ٢٠١٧

يورك هاوس، شييت ستريت، وندسور، SL4 1DD، المملكة المتحدة
تليفون: ٨٣٢٥٢٢ ١٧٥٣ (٠) ٤٤ +
البريد الإلكتروني: hindawi@hindawi.org
الموقع الإلكتروني: https://www.hindawi.org

تصميم الغلاف: إيهاب سالم

الترقيم الدولي: ٩٧٨ ١ ٥٢٧٣ ٠٠٠٣ ٣

صدر الكتاب الأصلي باللغة الإنجليزية عام ٢٠٠٦.
صدرت هذه الترجمة عن مؤسسة هنداوي عام ٢٠٠٨.

المحتويات

إهداء

أهدي هذا الكتاب إلى أصدقائي في شركة تابل جروب: إيمي وتريسي وكارِن وميشيل وجيف. إن تفانيكم في العمل وموهبتَكم الفريدة يُذهلانني كلَّ يوم وتعجز الكلمات عن التعبير عنهما.

شكر وتقدير

هناك الكثير من الأشخاص الذين أَدين لهم بالشكر لدعمهم ومساندتهم الدائمة. وبالطبع لن يتسنَّى لي ذِكرهم جميعًا بالأسماء حتى لا تخونَني الذاكرة فأسهوَ عن أحدهم. ومع ذلك سأحاول أن أوضِّح ما يجول بخاطري.

أولًا أحبُّ أن أشكر زوجتي لورا لمشاعرها الصادقة تجاهي وثقتها الغالية ورعايتها لي ولأسرتي. وكذلك أطفالي كونر وماثيو وكاسي ومايكل على حبِّهم لي وضحكاتهم التي تملأ حياتي بهجةً وسرورًا.

أحبُّ أن أشكر والديَّ ريتش ومورين وشقيقي فينس وشقيقتي ريتاماري لوجودهم دائمًا إلى جواري. كما أشكر باقي أفراد عائلتي الكبيرة بفرعيها الأيرلندي والإيطالي، وأشكر أصهاري؛ لمسامحتهم لي على عدم قضاء مزيد من الوقت معهم.

وأتقدَّم بجزيل الشكر لزملائي في شركة تيبل جروب للجهود العظيمة التي يقدِّمونها للشركة لتزدهر وتتقدَّم، وللروح الجميلة التي تسود بيننا وتجعل من عملنا معًا متعةً. كما أن إسهاماتكم في هذا الكتاب، وبالطبع في حياتي بأكملها، لا تقدَّر بثَمن. وشكر خاص للغاية، لكِ يا تريسي. فبصمتك الجميلة تظهر على كل صفحة من صفحات هذا الكتاب.

وأتوجَّه بالشكر إلى أصدقائي الكثيرين في كنيسة سانت إيزيدور وفي المدرسة، وإلى جيراني وأصدقاء طفولتي الذين علَّموني كيف يمكن أن تمتد مظلةُ الحبِّ والمشاعر النبيلة خارج نطاق العائلة. وإلى بعض أصدقائي الجدد وبعض مَن قدَّموا لي نصائحَ غالية، مثل: ماثيو كيلي، وتوم لواري، وبات ريتشي، والأب بولسون موندانماني، وكين بلانشارد، شكرًا جزيلًا لكم لاهتمامكم بتطوُّري من الناحية الإنسانية. كم أعتز بصداقتكم ونصائحكم وأقدِّرها.

شكرًا لعملائي الذين سمحوا لي أيضًا بالتعلُّم منهم في الوقت الذي كنت فيه أساعدهم ومؤسساتهم. وشكر خاص لسوزان ويليامز وجيم ليفاين المحرِّرة والوكيل الخاص بي اللذين يتفانيان للغاية في عملهما معي. ولكل شخص في جوسي باس/وايلي لتفانيه في العمل معي ومع شركة تيبل جروب.

وبالطبع، أشكر الله على كلِّ ما لديَّ وعلى ما أصبحت عليه، ولأنه يجعلني أستمتع بثمار عملي. وأسأله رضاه عن هذا العمل.



المقدمة

«العزلة». لقد بدأ مصطلح العزلة والصراعات الداخلية بين الأقسام المختلفة في عالم الشركات والأعمال يتردَّد على مسامعي منذ أكثرَ من عشرين عامًا، وقد كان يُستخدم دائمًا لوصف الصراعات بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة الواحدة. وقد اعتقدت وقتها أنه أحدُ مصطلحات عالم الإدارة والأعمال التي ستختفي قريبًا مثل غيرها، ولكن هذا لم يحدث.

في الواقع، ما زال هذا المصطلح يثير القدْر نفسَه من الإحباط الذي كان يسبِّبه للكثيرين في ذلك الوقت، إن لم يكن أكثرَ. وعندما أفصحت لبعض عملائي عن رغبتي في تأليف كتاب عن العزلة والصراعات الداخلية بين الأقسام المختلفة، وجدتُ منهم جميعًا ترحيبًا شديدًا بالفكرة، بل ورجاءً بألا أتراجعَ عن هذه الخطوة. كما أبدى البعض منهم سخطه الشديد على الصراعات الداخلية بين بعض أقسام الشركة التي يعمل بها.

ومع أن فكرة إيجاد حل لمشكلة يتوق الناس إلى حلها شيءٌ رائع، فقد لا تكون وجهة نظري حيالَ هذا الأمر هي ما يتوقَّع بعض قادة المؤسَّسات سماعه.

ويرجع هذا إلى أن كثيرًا من المسئولين التنفيذيِّين الذين عمِلت معهم والذين يعانون بشدةٍ هذه المشكلةَ ينظرون إلى المؤسسات التي يعملون بها ويتعجَّبون قائلين: «لماذا لا يتعلَّم الموظفون التعاونَ مع زملائهم العاملين في الأقسام الأخرى؟ ألا يعلمون أننا جميعًا أعضاءٌ في الفريق نفسِه.» ويؤدي هذا غالبًا وبدرجة كبيرة إلى سلسلة من الأعمال التي تحرِّكها النوايا الحسنة ولكنها تفتقر إلى الحكمة اللازمة، مثل: برامج التدريب والمذكِّرات والملصقات التي صُممت لتلهم الناس التعاون والعمل معًا بطريقةٍ أفضل.

ولكن مثل هذه المبادرات لا تثير في الموظفين إلا السخرية والتشاؤم؛ فمَن لا يريد التخلُّص من الحروب والصراعات الداخلية بين الأقسام في المؤسَّسة الواحدة، التي تجعل

حياتَهم العملية بائسة؟ ولكن المشكلة تكمُن في أنه ليس بإمكانهم القيامُ بشيء. ليس بإمكانهم القيام بشيء دون مساعدة رؤسائهم.

وبينما تتمثَّل الخطوة الأولى التي يحتاج رؤساء الأقسام إلى اتخاذها في معالجة المشكلات السلوكية التي قد تكون هي العائق الذي يقف أمام عمل أعضاء الفريق التنفيذي مع أحدهم الآخر بروح طيبة — ولقد كان هذا هو الحافز الذي دفعني إلى تأليف كتاب «العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي» — فحتى فِرَق العمل المترابطة سلوكيًّا يمكن أن تعانيَ العزلةَ والصراعات الداخلية. (وهذا الأمر بالذات محبِط ومأسوي؛ لأنه يدفع أعضاءَ الفريق الواحد، أصحابَ النوايا الحسنة، الذين قد يعملون بتناسق معًا في حالة عدم وجود هذه الصراعات، إلى الشك في ثقة بعضهم ببعض ومدى التزامهم بروح الفريق.)

وللتخلُّص من هذه العزلة والصراعات الداخلية، يحتاج الرؤساء إلى أن يتخطَّوا حدودَ المشكلات السلوكية، وأن يتعاملوا مع الموضوعات التي تمثِّل السبب الجوهري لعزلة الأقسام والصراعات بينها. ويهدُف هذا الكتاب إلى تقديم أداة بسيطة وفعَّالة للتعامل مع تلك الموضوعات، وتخفيف المعاناة التي تسبِّبها عزلة الأقسام والصراعات بينها. ولا ينبغي الاستهانة بهذه المعاناة بأي حال من الأحوال.

تؤدي هذه العزلة وما تثيره من صراعاتٍ إلى تدمير المؤسسات. كما أنها تؤدي إلى إهدار الموارد وقتل الإنتاجية وتعريض إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة للخطر.

وبعد كل هذا، فإنها أيضًا تؤثِّر سلبًا على العناصر البشرية بدرجةٍ لا يُستهان بها. حيث إنها تثير مشاعرَ الإحباط، وخيبة الأمل والضغط النفسي، بإجبار الموظفين على خوضِ معاركَ داميةٍ لا يمكن الفوز فيها مع مَن يُفترض أن يكونوا زملاءهم في فريق العمل نفسه. وقد لا يكون هناك عاملٌ يبعث على السخط والقلق المهني — فضلًا عن ارتفاع معدلات ترْك العمل — أكثر من اضطرار الموظفين إلى الصراع مع أناسٍ يُفترض أنهم زملاؤهم. وإنه لأمرٌ محتوم ومفهوم أن مثل هذه الصراعات تؤثِّر على الحياة الشخصية للموظفين وعلى أسرهم وأصدقائهم تأثيرًا عميقًا.

ومما يبعث على التفاؤل أن هذه المشكلة يمكن تجنُّبها ومنْع حدوثها من الأساس. وفي الحقيقة، لم أستخدم حلًّا في حياتي العملية لقي مثل هذا القبول العام والنجاح كهذا الحل.

وعلى غرار مؤلَّفاتي الأخرى، يطرح هذا الكتاب الأفكارَ التي يدور حولها في قصة من نسج الخيال، ولكنها قريبة من أرض الواقع. ولكنه يختلف عن الكتب الأخرى في أنه لا

يتحدَّث عن شركة واحدة فقط بل عن عدد من المؤسسات التي تعمل جاهدةً للتخلص من العزلة والصراعات الداخلية بين أقسامها، وتعمل على بثِّ روح الوفاق والسلام النفسي.

وأتمنى من كل قلبي أن يساعدك هذا الكتاب على تنفيذ هذه المهمة داخل مؤسستك.

القصة

الجزء الأول

طموحات مؤسِّسي الأعمال

(١) شهر العسل

خمسة شهور. تلك هي الفترة التي استغرقها جود كازينز ليتحوَّل ما كان يشعر به من شغفٍ لأن يكون من أصحاب الأعمال إلى قلقٍ وخوف شديدين. ومع أنه لم يؤسِّس شركةً من قبل، ولم يكن يعرف ماذا عليه أن يتوقَّع بالضبط، فقد بدت له الأشهر الخمسة بمثابة شهر عسل قصير للغاية.

ولم تكن كازينز كونسلتينج شركةً بالمفهوم المعتاد. بل كانت مكتبًا لتقديم الخدمات الاستشارية، اتَّخذ من إحدى غرف النوم غير المستخدَمة في منزل جود مقرًّا له. ولم يكن بها موظفون آخرون غيره. ولا توجد بها سياساتٌ داخلية. فلم يكن هناك غير جود وحماسه للعمل وثلاثة عملاء فقط. ولسوء الحظ، كان بالفعل يواجه خطر خسارة اثنين منهم.

(٢) نقطة البداية

خلال السنوات السبع التي سبقت إقدامه على بدء شركته الاستشارية الخاصة، لم يتلقَّ جود في عمله سوى التشجيع والتقدير، مما زاد فقط من شعوره بالإحباط وخيبة الأمل بصفته مؤسسًا لشركة خاصة.

بعد فترة قصيرة وغير مُرضية من العمل في مجال الصحافة بعد تخرُّجه من الكلية، عمِل في قسم التسويق في شركة هاتش تكنولوجي Hatch Technology، وهي شركة واعدة تنمو نموًّا سريعًا وتعمل في مجال تطوير البرمجيات المالية للمستهلكين والشركات الصغيرة. وقد بدأ جود عمله في الشركة مدقِّقًا، وبعد ذلك اجتهد ليشقَّ طريقه في كل قسم من أقسام إدارة التسويق، كما عمل لبعض الوقت في إدارة المنتجات والعمليات.

ونظرًا لما يتمتَّع به جود من أخلاقيات مهنية رائعة، وتواضع وفضول دائم يدفعه للبحث والاطلاع على كلِّ ما يخص عمله، بالإضافة إلى النمو السريع للشركة، فقد نال العديد من الترقيات. وبعد أربع سنوات من العمل في هاتش تكنولوجي، اختير جود وهو لا يزال في الثامنة والعشرين من عمره ليكون مديرًا لقسم الاتصالات بالشركة، وليصبح مسئولًا مباشرةً أمام نائب رئيس الشركة لشئون التسويق.

وكان مسار جود المهني مثيرًا للإعجاب، إن لم يكن مدهشًا للغاية، في ظل عدم ميله الشديد لمجال التكنولوجيا. وكان على يقينٍ من أن السرَّ الذي يقف وراء نجاحه هو شغفُه الشديد بالتعلم، وليست مهارته في التسويق وقدرته على إقناع العملاء بشراء البرامج. فقد كان الأمر بالنسبة له، كما اعتاد أن يخبر أصدقاءه، كما لو أنه يتلقى أجرًا لكي يذهب إلى مدرسةٍ تعلِّمه الكثير عن عالم التجارة والأعمال.

وكان تولِّي جود وظيفةً لا يفصل بينها وبين فريق كبار التنفيذيِّين بالشركة سوى مستوًى واحد فقط يعني أنه يتعرَّض دائمًا لتحديات مرتبطة بكل جانب من جوانب إدارة الشركة، بدءًا من وضع السياسة إلى الهيكلة والإدارة. وقد كانت جميع هذه المجالات مصدرًا لشعوره بالمتعة في عمله.

ومع هذا، لم يكن جود راضيًا عن أن يظلَّ تعليمه مقصورًا على شركة واحدة فقط. لذا، فقد بدأ يتطوَّع للمشاركة في الكثير من المجالس الاستشارية في الشركات الصغيرة ذات المستقبل الواعد في المنطقة، وقد كانت جميع هذه الشركات سعيدةً للغاية لوجود شخص له مثل موهبته، يقدِّم لها النصائح والاستشارات، خاصةً عندما تكون هذه النصائح دون مقابل.

وقد كان جود ينهل من أي مصدر للمعرفة يتوافر أمامه ويرى أن بإمكانه الاستفادةَ منه، ويكوِّن آراءً قيمة عن كيفية إدارة شركة خاصة به، الأمر الذي أصبح بالنسبة له الهدفَ الأسمى في حياته العملية. وقد كان كلُّ مَن يعرف جود يرى أنه سيصبح يومًا ما رئيسًا تنفيذيًّا لمؤسسةٍ ما.

(٣) حياة هادئة

أما على المستوى الشخصي، فقد كان من الواضح أن حياة جود تسير في الاتجاه الصحيح.

فكان يأمُل هو وزوجته تريزا، التي تزوَّجها منذ ثلاث سنوات، أن ينجبا أطفالًا ويكوِّنا أسرةً صغيرة. وقد اشتريا منذ فترة ليست بالطويلة منزلَهما الأول الذي كان منزلًا ريفيًّا

صغيرًا، لكنه جذابٌ للغاية، في أوريندا فوق التلال بالقرب من خليج سان فرانسيسكو. ومع أنهما ليسا من الأثرياء، فقد أصبح وضعهما المالي أكثرَ استقرارًا من أي وقتٍ مضى، والأهم من ذلك أنه أصبح لديهما الكثير من الأصدقاء المقرَّبين في المنطقة. كما أصبحا يشاركان في العديد من الأنشطة الاجتماعية والدينية في المجتمع، ولم يتوانيا عن تقديم يد المساعدة لكلِّ مَن يحتاج إليهما من الأصدقاء والجيران وأفراد العائلة.

ومن خلال التجارب العملية التي كان يواجهها كلَّ يوم، أصبح لدى جود كلُّ ما يحتاج إليه. ولم يكن لديه أي شكوى من المسئوليات التي يتولاها في هاتش تكنولوجي وفي العديد من الشركات الأخرى التي يشترك في مجالسها الاستشارية. وكان عمله مثيرًا ومشوقًا للغاية بالنسبة له، وكانت الأعباء التي يتولاها — مع أنها ثقيلة — لا تمثِّل له مشكلة، ويرى أنه يمكنه التعامل معها. وفي ظل هذه الظروف المناسبة والخبرات التي كان يكتسبها كلَّ يوم، لم يكن لدى جود أي نية لتغيير مسار عمله.

إلى أن حدثت عملية الاندماج.

(٤) الاندماج

مع أنه أعلِن عنها في الصحف بوصفها عمليةَ «اندماج بين أكفاء»، كان جميع الخبراء بالسوق يعلمون أن هاتش تكنولوجي ستكون هي الطرَف الخاسر في عملية الاستحواذ لحساب منافِستها بِل فينانشال سيستمز Bell Financial Systems التي تفوقها حجمًا بقدرٍ ضئيل. ولقد كان لدى كارتر بِل، الرئيس التنفيذي للشركة الثانية خبرةٌ هائلة في الصناعة تفوق خبرةَ نظيره في شركة هاتش تكنولوجي، ولم يكن ليسمح بأن يفقد السيطرةَ على شركته من جرَّاء هذا الاندماج.

ولكنه لم يشأ أن يتعجَّل قول أو فعل شيء يسبِّب المشكلات أو يحبِط الآخرين بعد إتمام الصفقة مباشرة، فاختار أن يبنيَ فريقًا إداريًّا يشبه سفينة نوح يضم رئيسين لقسم المبيعات، ورئيسين لقسم التسويق، وهكذا. ونتيجة لذلك بدأت بذور السخط تنمو داخل المؤسسة الجديدة، التي أُطلق عليها اسم باتش سيستمز Batch Systems بالجمع ببراعة بين الاسمين القديمين، هاتش وبل. وفيما بعدُ كان الموظفون يتندَّرون حول الاسم ويقولون إنه كان يجب إعادة ترتيب حروفه ليصبح Hell (أي الجحيم).

ولحسن الحظ، بدا أن المحلِّلين الاقتصاديِّين لأوضاع السوق أكثرُ تفضيلًا لعملية الاندماج هذه من الموظفين. لذا، فقد استمتع جود وزملاؤه بمراقبة ارتفاع أسعار أسهم

الشركة في البورصة بمرور الأسابيع التي كانت صعبةً للغاية بالنسبة لهم بعد توقيع أوراق الاندماج.

وبالنسبة لجود، قُسِّمت مسئولياته وسلطات منصبه بينه وبين نظيره من شركة بِل؛ لذا فقد تقلَّص دوره قليلًا، وقَبِلَ لَعِبَ دور محدود مديرًا للدعاية والإعلان. وبعد أن نجح في التغلُّب على ما شعر به من إحباط وخيبة أمل في البداية، نتيجةً لتغيير منصبه ومسئولياته؛ تقبَّل جود الوضعَ الجديد. بل وبدأ الوضع الجديد يعجبه حيث أصبح لديه وقت أطول لقضائه مع زوجته، ولممارسة رياضة الجولف التي يحبُّها، وللانضمام إلى مجالسَ استشارية أكثر.

وحاول جود أن يقنِع نفسَه أنه ربما يكون هذا الوضع الجديد هو ما يحتاج إليه ويريده تمامًا.

(٥) الصراعات الداخلية

وبمرور الأسابيع، وجد جود أن القيام بمهامِّ العمل المختلفة أصبح أمرًا أصعبَ كثيرًا. فالاجتماعات أصبحت تستغرق وقتًا أطول وتنعقد انعقادًا مستمرًّا، كما أنها كانت تتطلب قدرًا أكبرَ من الدبلوماسية. وأصبح عقدُ الصفقات السرية هو الوسيلةَ المسيطِرة على عملية اتخاذ القرار والاتصال بين الأقسام، مع التملُّص من المسئولية والإشارة بأصابع الاتهام إلى الآخرين.

ولقد كان جود أمينًا وصادقًا مع نفسه بدرجةٍ كافية ليعترف أن هاتش لم تكن الشركة المثالية قبل عملية الاندماج؛ فقد كانت هناك بعض المصادمات بين الأقسام المختلفة كما كانت هناك منافسةٌ بين الوحدات الإدارية. ولكن بعد الاندماج، تصاعد الموقف إلى مستوًى آخر مختلف تمامًا؛ فقد ازدادت حدة الخلافات والصراعات الداخلية. وتحوَّل الانتباه تحولًا كاملًا إلى الداخل، وبدلًا من التركيز على الأولويات المعهودة للشركات مثل: العملاء والشركات الأخرى المنافِسة، انصبَّ الاهتمام على الصراعات الداخلية بشأن الموازنة والمناصب والألقاب والمسئولية عن الأخطاء.

وفي حين أنه كان من المتوقَّع أن تحتدم هذه الخلافات بين موظفي الشركتين السابقتين، فقد نشأت مستوياتٌ أخرى من الصراع والمنافسة بين موظفي الشركة الواحدة في مجالات أخرى. فقد كان هناك الصراع بين المقر الرئيسي والفروع المختلفة للشركة. وبين إدارة

المبيعات والإدارة الهندسية. وحتى داخل قسم التسويق، كانت هناك صراعات داخلية، وبقدرِ ما كانت سخيفة كانت مدمِّرة.

وقد حدث بعد أكثرَ من شهرين من دمج الشركتين ما يمكن أن يكون أغربَ مثال على ذلك. حيث كان من المخطَّط أن يتحول المنتدى الإعلامي الخاص بالشركة إلى وسيلة رائدة للإعلام التجاري، وأن يحمل اسم «عالَم التكنولوجيا اليوم». ولقد كان لكلٍّ من شركتي هاتش وبل قبل الاندماج حضورٌ قوي في عالم الدعاية والإعلان. وبعد الاندماج، في أحد اجتماعات أقسام التسويق الجديدة؛ اقترح جود طريقةً منسَّقة جديدة للدعاية تهدُف إلى مضاعفة التغطية الشاملة التي تحقِّقها شركة باتش في مجال الدعاية، ولكن مع التركيز على توصيل رسالة قوية ومتسقة عن مجموعة المنتَجات الجديدة للشركة.

بعد عرضٍ تقديمي قصير عن الاستراتيجية الإعلانية الجديدة مدعَّم بنماذجَ للرسوم التوضيحية وللإعلانات نفسها، شعر جود بارتياح شديد نتيجةً للاستحسان العام الذي رآه في عيون الحاضرين وعبارات التشجيع التي سمِعها من زملائه الذين يملئون الغرفة مثل: «هذا يبدو جيدًا» و«أرى أن هذا رائع».

وبعد مرور أسبوعين، أغرقت مجلة «عالم التكنولوجيا اليوم» الأسواقَ. وكانت الصفحتان رقما ٤٠ و٤١ تضمان الإعلاناتِ التي صمَّمها جود والتي توضح المجموعة الجديدة من منتجات شركة باتش وتخفيضات الأسعار المتاحة للعملاء الذين يفضِّلون شراء المجموعة بالكامل.

ولكن لسوء الحظ ظهر في الصفحة رقم ٢٨ من المجلة إعلانٌ لا يمتُّ بصلة لمنتجات الشركة الجديدة؛ فقد كان ترويجًا لمنتجات شركة بِل تكنولوجي فقط، دون أدنى ذكرٍ لشركة باتش على الإطلاق. ولم يتوقَّف الأمر عند هذا فقط، بل خُفِّضت أسعار منتجات شركة بِل القديمة إلى سعرٍ أقلَّ من سعر بيع المجموعة بالكامل، وهو بالطبع ما سيشجع العملاء على شراء المنتجات، كل على حدة.

ومع أن جود بطبيعته ليس من الشخصيات التي تميل إلى الغضب والسخط، فقد كان هذا الموقف لطمةً قوية له. وكانت فكرة أن الأشخاص أنفسهم الذين جلسوا أمامه ووافقوا تمامًا على الاستراتيجية الجديدة التي تقدَّم بها، عادوا مرة أخرى إلى أقسام الإنتاج الخاصة بهم وقرَّروا أن ينفذوا حملات الدعاية والإعلان الخاصة بهم، كافيةً لأن تصيبَه بصدمة عنيفة. بالإضافة إلى أنه لم يستطِع أن يستوعب كيف واتتهم الجرأةُ لخفض أسعار منتجاتهم على حساب مصلحة الشركة الجديدة.

ولكن ما أزعج جود أكثرَ من هذا وذاك كان ردَّ الفعل السلبي لرئيسه، رئيسِ قسم التسويق، والمسئولين التنفيذيِّين الآخرين الذين لم يحرِّكوا ساكنًا عندما علموا بهذا الأمر.

لم يفعلوا شيئًا البتة.

لقد توقَّع جود أن تسيطر عليهم موجةٌ من السخط والغضب وخيبة الأمل — وربما يُوجَّه إليه بعض هذا الغضب — ولكنه لم يجِد شيئًا مما توقَّعه. فلم يتلقَّ أيَّ مكالمات تليفونية أو رسائل بالبريد الإلكتروني، ولم يأتِ أحد إلى مكتبه ليسأله عن الخطأ الذي وقع. لم يحدث أيٌّ من هذا. وتساءل جود: «كيف يمكن أن يحدث هذا؟»

وعندئذٍ بدأ الأمر يتضح أمام جود: هناك شخصٌ ما يقف وراء كل هذا. والأشخاص الذين حضروا الاجتماع ووافقوا على اقتراحه لم يكن لهم يدٌ في الأمر. فهم مجرَّد مرءوسين ينفِّذون الأوامر. المشكلة تكمُن في رؤساء الشركة أنفسهم.

لم يستطِع جود أن يمنع نفسه من محاولة معرفةِ ما يحدث بالضبط. فذهب إلى رئيسه وسأله ما إذا كان أحدٌ قد لاحظ هذه المشكلة أو انزعج منها. ولكن كان كلُّ ما فعله رئيسه، مدير التسويق، هو أن تنهَّد وحرك رأسه ووضح له أن مثل هذه الأمور والمشكلات تبِعاتٌ طبيعية لعمليات الاندماج، وأن جود ليس له يدٌ فيها.

مع أن جود كان سعيدًا لأن رئيسه قد أخلى مسئوليته عن هذا الخطأ، فإنه لم يشعر بالراحة، بل سيطر عليه شعورٌ بعدم احترام الإدارة، وقلقٌ شديد حيال مستقبل الشركة.

وفي تلك الليلة في أثناء تناوله العشاء مع زوجته القلِقة، حاول جود أن يقنعها، أو بالأحرى أن يقنع نفسه، بأنه قد تكون هذه هي الطريقة التي تعمل بها المؤسسات الكبيرة. وقرَّر أن يبقى بعيدًا عن المشكلات لفترة، وأن يبذل قصارى جهده في العمل الذي يتولَّى مسئوليته، وأن يزيد من نشاطه الخارجي أكثر، مشيرًا بذلك إلى المشاركة في المجالس الاستشارية للشركات الأخرى.

ولكن جود كان ذكيًّا بدرجة مكَّنته من أن يعرف أن تجاهُل المشكلات والابتعاد عنها ليس الخيار الأمثل بالنسبة له، كما أن المشكلات عمومًا لا تختفي هكذا من تلقاء نفسها دون أن يقوم أحد بحلِّها. بالإضافة إلى أنه لم يكن هذا الشخصَ الذي يمكنه أن يرى المركب وهي تغرَق ويقف مكتوفَ اليدين.

لذا، فقد شرع جود في البحث عن عملٍ آخر وهو مطمئن لاستقراره من الناحية المالية؛ نظرًا للارتفاع المستمر في أسعار الأسهم الخاصة بشركة باتش في البورصة.

(٦) بذور فكرة جديدة

لم يتعجَّب جود كثيرًا من العدد الهائل من المقابلات الشخصية التي أجراها مع العديد من الشركات التي ترغب في أن تستعين بخبراته، ولا من كمِّ العروض التي تلقَّاها نظرًا للازدهار الذي يشهده الاقتصاد والشبكة الضخمة من الأصدقاء التي كوَّنها طوال فترة عمله في مجال الصناعة. ولكن ما أدهشه حقًّا هو شعوره بالمتعة أثناء البحث عن عمل.

فقد منحته كلُّ مقابلة شخصية فرصةً للتعرف على مؤسسات أخرى، وعلى أسواق أخرى، ومجموعة أخرى من التحديات التي يمكن أن تواجهه. ومع أنه لم يستطِع أن يقنع نفسه بالانضمام إلى إحدى هذه الشركات — خاصةً وأنه ما زالت لديه فرصة كبيرة لتحقيق بعض الأرباح من وراء ارتفاع أسعار أسهم باتش — فإنه كلما رفض عرضَ عمل، بدأت تنمو في ذهنه بذور فكرة جديدة. وعندما أدرك أنه لن يجِد التنوع الذي يسعى إليه عند الالتحاق بعمل منتظِم في إحدى الشركات، بدأ يفكر فيما إذا كان يريد حقًّا أن يغيِّر مهنته ويعمل مستشارًا.

وعلى مدارِ الشهرين التاليَين، استمر جود في عقدِ مقابلات شخصية وإشباع رغبته في اكتساب الخبرة في مجال تقديم الاستشارات. ولكن في كل مرة يبدأ فيها دراسةَ هذه الفكرة الجديدة، يجد نفسه مضطرًّا إلى الانخراط في العمل طوال الوقت بسبب مشروع عاجل أو غير ذلك، ويُضطر إلى إرجاء التفكير حتى وقت لاحق. وقد أرهقه هذا الأمر كثيرًا حتى إنه أطلق على هذه الفترة — التي لم تتجاوز الأسابيعَ التسعة — أطولَ فترة مرَّت عليه في حياته المهنية.

ثم حدَث ما كان يتوقعه. ارتفعت أسهم الشركة ارتفاعًا كبيرًا إلى مستوًى يصل إلى ثلاثة أضعاف سعر الاندماج، مع أن الفوضى الداخلية كانت تقود الموظفين إلى حدِّ الجنون. والآن أصبح ما لدى جود في الشركة أكبرَ بكثير، وحتى إذا لم يستمر في الشركة وقتًا كافيًا ليربح المزيد، فما سيحصُل عليه الآن يساوي راتبَ سنتين من العمل. لذا، فقد قرَّر بدوره أن الوقت قد حان للتغيير الجذري، وتنفيذ الفكرة التي طالما راودته، وبدء عمله الخاص في مجال تقديم الاستشارات.

(٧) تغيير المسار

بدأ جود يطرح فكرةَ بدء شركته الخاصة على زوجته تريزا، ولكنَّ ردَّ فِعلها كان صدمة شديدة بالنسبة له.

قالت بلهجة متأنية وهي تضغط على كل حرف من حروف عبارتها: «حسنًا، أنت تعرف أنني أدعمك وأقف بجوارك بكل كياني في كل قراراتك. أنت تعرف ذلك.»

فأومأ برأسه موافقًا، في حين استأنفت هي كلامها.

وقالت: «لكن هذا الأمر لم يَعُد يتعلَّق بنا نحن الاثنين فقط؛ لذا فعلينا أن نتوخى الحذر قليلًا لأننا لم نَعُد مسئولين عن أنفسنا فقط.»

في البداية لم يفهم جود جيدًا ما تعنيه زوجته. ثم أدرك فجأةً ما ترمي إليه.

كانت تريزا حاملًا.

وبعد أن تبادلا التهاني والأماني السعيدة لهذا الحدث الجميل، عادا مرةً أخرى إلى مناقشة مسيرة جود المهنية.

أوضحت تريزا جيدًا الشروط التي ستجعلها توافق على هذه الفكرة وتدعمها. «ما دامت ستوجد خطة واضحة وثابتة لمزايا التأمين الصحي، فأنا معك قلبًا وقالبًا. وأعلم أنك ستبلي بلاءً حسنًا.» وحاولت إدخالَ الطمأنينة إلى نفسه. فقالت: «لا سيما إذا كنت متحمسًا له.»

وقد كان جود يثق بشدة في رأي زوجته أكثرَ من أي شخص آخر، ولم يستطِع أن ينكر أنه متحمِّس للغاية لهذه الفكرة ويريد تنفيذها.

وفي اليوم التالي، ذهب جود إلى العمل وأخبر رئيسه أنه سيترك العمل، وبعد ثلاثة أيام من المداولات والمفاوضات معه كي يستمرَّ في العمل والرفض من جانبه، تمكَّن جود أخيرًا وبعد عناء من ترك العمل والاستقالة من شركة باتش.

ولكن الحرية لها ثَمنها.

الجزء الثاني

الحياة الجديدة

(١) الثمرة الدانية

بعد أن حصل جود على إجازةٍ مدة أسبوع واحد قضاه في ترتيب حجرتين في المنزل؛ إحداهما لتكون غرفة المكتب الخاصة به، والثانية لتكون غرفةً لطفله المنتظَر، أقدم على تنفيذ مشروعه الجديد بكل قوة وحماس.

ونظرًا لأنه كان مصمِّمًا على تجنُّب الأخطاء الشائعة التي يقع فيها الكثير من رجال الأعمال الذين يبدءون عملهم — مثل الانغماس في اختيار اسم وشعار للشركة (تدور أحداث هذه القصة في عام ١٩٩٥ لذا لم يكن من الضروري أن يكون له موقعٌ على شبكة الإنترنت) — ركَّز جود جهوده على العثور على عملاء لشركته الجديدة. وقد شعرتْ تريزا بالدهشة لأنه نجح بالفعل في الحصول على ثلاثة عملاء خلال أربعة أيام فقط، بالإضافة إلى عميل رابع يقدِّم له الاستشارات دون مقابل.

ومع أن جود كان يروِّج لمكتبه على أنه مستشار عام خبير في شئون التسويق والكفاءة التشغيلية، فقد كان واضحًا بالنسبة له أن قدرته على جذب العملاء تعتمد اعتمادًا كبيرًا على ما أطلق عليه «حروف الصاد الثلاثة»، وهي ثلاث صفات تبدأ جميعها بحرف الصاد، هي: صيته الطيب، وصِلاته التي كوَّنها مع المسئولين التنفيذيِّين، وصِلاته التي اكتسبها في أثناء عمله في المبيعات.

ولكن بعد أن أصبح لدى جود عملاء يطلبون استشاراته وخبراته في مقابل مادي، استسلم وقرَّر أن يقضيَ بعض الوقت في التفكير في التفاصيل الخارجية للشركة. وقد اتَّبع نصيحة زوجته وأطلق عليها كازينز كونسلتينج. ومع أن هذا الاسم لا يبدو مبتكرًا أو خلاقًا، فإنه أعجبهما لأنه يحمل معنًى مزدوجًا. فقد كان جود يقول دائمًا لزوجته إنه يطمح أن تكون علاقته بعملائه أشبهَ بعلاقة أفراد العائلة الواحدة. قد لا يكون قريبًا من

الدرجة الأولى، ولكنه قريب بالدرجة الكافية لأن ينال ثقتَهم. كأن يكون من أبناء عمومتهم مثلًا.

وبعد ذلك اقترحت تريزا على زوجها شعارًا بسيطًا ولكنه عمليٌّ ويدل على الاحتراف، ليطبعه جود على بطاقات العمل والأوراق التي تحمل اسم الشركة والفواتير. وهكذا، فبعد تحديد هذه التفاصيل الدقيقة يمكن الإعلان عن ميلاد الشركة رسميًّا.

في الواقع، لم يكن رونق شركته ومكانته الجديدة هو ما يثير حماس جود وسعادته . كان ما يثير حماسه وسعادته هو تنوُّع العملاء الذين سيتعامل معهم، واختلاف مجالات الاستشارات التي سيقدِّمها.

(٢) العملاء

(٢-١) فندق ماديسون

كانت المكالمة التليفونية الأولى التي أجراها جود هي تلك التي تحدَّث فيها إلى دانتي لوكا المدير العام لفندق ماديسون — أقدم وأكبر وأفخم فندق مستقل في سان فرانسيسكو. وقد كان جود عضوًا بارزًا وفعالًا في المجلس الاستشاري للفندق لأكثر من عام، وكان دانتي سعيدًا للغاية للعمل معه مرةً أخرى مستشارًا يقدِّم خدماته مقابل أجر.

وبعد شراء المبنى الأثري القديم منذ خمس سنوات أجرى دانتي عمليةَ تجديد شاملة ومكلِّفة للغاية للمبنى الذي يتكوَّن من ثلاثمائة غرفة بغرض إعادة المكان للشكل الذي يليق بقيمته التاريخية ليكونَ بمنزلة درة منطقة نوب هيل. كما أنه اكتسب شهرةً واسعة في أوساط هذا المجال لأنه قام بتبسيط البنية الإدارية للفندق، والمشاركة الفعَّالة بالمجهود في العمل، وهو أمرٌ كان من النادر أن يقوم به صاحب فندق أو المدير العام له.

للسنوات الثلاث الأولى بعد عملية التجديد وإعادة الهيكلة الإدارية للفندق، ازدهر نشاط فندق ماديسون ازدهارًا ملحوظًا. ولكن مؤخرًا بدأ الإقبال على الفندق ينخفض قليلًا في ظل المنافسة المتزايدة من سلاسل الفنادق الأخرى، التي تهدُف إلى جذب السياح والنزلاء الأثرياء. ومما زاد الأمر سوءًا انتشارُ بعض الشائعات أن الموظفين في الفندق يتلقَّون عروضًا من سلاسل الفنادق المختلفة، مما يهدِّد مكانة الفندق بصفته أحد الفنادق المستقلة القليلة للغاية التي لا تَتْبَع أيَّ سلسلة فنادق.

وقد أقبل دانتي على الاستعانة بخبرات جود على أملِ أن يقدِّم له النصائح التي تساعده على التسويق للفندق بأسلوبٍ لائق يجعله يحتل المكانة التي يستحقها، وأن يضع

له استراتيجيةً إدارية واضحة، ويقدم له النصح في أي مجالٍ آخرَ يساعده على إضافة قيمة للفندق.

(٢-٢) مصنع جيه إم جيه للمعدَّات الرياضية

على عكس عالَم السياحة والفنادق الذي يعمل به العميل الأول لشركة جود، يأتي العميل الثاني وهو جيه إم جيه للمعدَّات الرياضية، وهو مصنعٌ لمعدَّات التدريب الرياضية التي يستخدمها المستهلكون أو المؤسسات الرياضية. ويوجد المقر الرئيسي والمصنع الخاص بهذه الشركة في مدينة مانتيكا، وهي مدينة صغيرة على بُعد ستين ميلًا شرق سان فرانسيسكو في وادي سان هواكين الزراعي حيث نشأ وترعرع جود.

ولقد كان براين بايلي الرئيس التنفيذي للشركة عضوًا في مجلس إدارة شركة هاتش منذ وقت طويل، وقد تعرَّف على جود هناك وطالما نظر إليه بعين الاحترام والتقدير نظرًا لكفاءته والتقدُّم المستمر الذي كان يحرِزه في العمل هناك. وقد حاول بايلي بالفعل من قبلُ جعْل جود ينتقل للعمل معه في شركته، إلا أنه لم ينجح في إقناعه بالانتقال للعيش في مانتيكا. ولكن خلال المقابلات القليلة التي جمعتهما معًا، والتي لم تتعدَّ ثلاث أو أربع مرات، كوَّنا علاقة قوية إلى حدٍّ ما.

وقد كان براين يحاول أن يجد وسيلة لتخفيض نفقات الشركة للمنافسة مع الشركات الأخرى عبْر البحار التي تبيع بأسعارٍ أرخصَ دون أن يؤثِّر ذلك سلبًا على جودة المنتجات أو القدرة الإنتاجية للمصنع. لذا، فقد لجأ إلى الاستعانة بخدمات جود لكي يساعده على تحقيق هدفه.

(٢-٣) مستشفى الأطفال

لم يكتفِ براين بالاستعانة بخبراتِ جود مستشارًا ليساعده في شركته، بل إنه زكَّاه لدى عميلة وصديقة قديمة له. هذه العميلة هي ليندسي واجنر، وبالطبع فهي ليست تلك الممثلة الشهيرة التي تحمل الاسم نفسَه، ولكنها الرئيسة التنفيذية لمستشفى الأطفال في ساكرامنتو. ولقد كانت ليندسي واجنر طبيبة أطفال قرابة خمسة عشر عامًا قبل أن تبدأ في تولي الأعمال الإدارية والتدرُّج في المناصب الإدارية.

لم يكن قد مضى على تولي ليندسي منصبَ الرئيسة التنفيذية للمستشفى سوى أربعة أسابيع، ولم تكن مستعدة بعدُ للاستعانة بمستشار. ولكن بعد اجتماع قصير مع جود لم

يتعدَّ ساعات قليلة، قرَّرت أنه هو بالضبط مَن تحتاج إليه لمساعدتها في الانتقال لممارسة مهام منصبها الجديد.

(٢-٤) كنيسة كوربس كريستي

وأخيرًا، وافق جود على مساعدة الأب رالف كولومبانو، راعي كنيسة كوربس كريستي في وولنت كريك بكاليفورنيا. كان الأب رالف هو مَن أتم مراسم زواج جود وتريزا، وكان وقتها قسًّا في أبرشية مختلفة، وقد عيِّن مؤخرًا في كنيسة كوربس كريستي لإدارتها.

عندما سألت تريزا جود أيُّ العملاء يثير حماسه أكثرَ ويجعله متشوقًا للعمل معه، لم يستطِع جود أن يحدِّد. بالنسبة للفندق، كان الأمر مشوقًا ومثيرًا بالنسبة له لأنه، وبعد السفر سنواتٍ طويلة من أجل العمل، سينظر إلى الأمور من وجهة نظر المستهلِك وليس الإدارة. ومع أن جود قد حضر العديد من الاجتماعات للمجلس الاستشاري للفندق وشهِد حفل زفاف هناك مصادفةً، فإنه لم يُقِم فيه على الإطلاق ولو ليلةً واحدة. لذا، فقد كان يشعر برغبةٍ قوية في إلقاء نظرة على الفندق من الداخل من كثَب، وأن يرى ما يجري وراء الستار لكي يعرف السرَّ وراء النجاح الذي حقَّقه هذا الفندق، أو في هذه الحالة المعوِّقات التي تحول دون استمرار هذا النجاح.

أما بالنسبة للمستشفى، فقد كان جود متلهفًا للعمل لحسابه للعديد من الأسباب. أوَّلها أن المجال معقَّد ومختلف تمامًا عمَّا اعتاد القيام به. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن طبيعة العمل الطبي الذي يستمر طوال اليوم دون أن تكون له مواعيدُ محددة، والأهمية الشديدة التي تمثِّلها هذه المهنة، أشياءُ مبهرة ومثيرة للغاية مقارنةً بالعمل في مجال البرمجيات الذي يتميز بالثبات النسبي. والسبب الأهم من هذا وذاك، هو أن تريزا كانت ستضع طفلهما الأول بعد ثمانية أشهر، وقد كان جود متلهفًا لمعرفة المزيد عن المراحل التي ستمر بها زوجته خلال فترة الحمل.

وبالطبع كان جود سعيدًا بالعمل مع الأب رالف في كنيسة كوربس كريستي؛ لأن هذا العمل سيكون بمثابة فرصة رائعة لردِّ الجميل للكنيسة ولصديق قديم، وهو شيء كان جود دائمًا يرغب في القيام به، ولكنه لم يكن يدري كيف يمكنه أن يسهم. بالإضافة إلى ذلك، كان جود يشعر ببعض الفضول لمعرفة كيف تُدار الكنيسة ما بين يومي الإثنين والسبت.

وعلى الرغم من الإثارة والأهمية التي يمثِّلها العمل لحساب جميع العملاء السابقين، فقد كانت شركة الأجهزة الرياضية هي التي تستحوذ على أكبر اهتمام من جانب جود. ولا يرجع هذا فقط إلى أن المشكلة التي تواجهها الشركة مشكلةٌ جوهرية، ولكن أيضًا لأن عالَم التصنيع كان دائمًا يبهر جود إبهارًا غريبًا، حيث يجد أن مفاهيمَ مثل إدارة الجودة والمنتَجات تكون ملموسةً أكثر في هذا العالم مقارنةً بها في عالم التكنولوجيا المتقدمة. وعلى مدار الفترة التي تعامل فيها مع براين بايلي أصبح جود معجبًا بأسلوب الإدارة المباشر الذي يعمل به، وكان متلهفًا لأن يرى هذا النظام من قربٍ من داخل الإدارة.

لم تكن الطريقة التي سيساعد بها جود هؤلاء العملاء أو سيضيف بها قيمةً لأعمالهم واضحةً في ذهنه. ولكن نظرًا لخبرته القديمة في المجالس الاستشارية ومراقبته لعمل كثير من المستشارين الذين كانت تستعين بهم شركة هاتش على مدار فترة عمله بها، فقد كان واثقًا من أنه سيجد الوسيلةَ المناسبة ليثبت لهم أنه مستشار كفء وأنه لن يخذلَهم. ولكنه، في الوقت نفسه، كان لا يتوقَّف عن التساؤل عما إذا كان قد أغفل شيئًا في خضمِّ هذه الأحداث.

(٣) خبراتٌ متنوعة

على مدار الشهور الثلاثة الأولى، كان جود يعمل بحرِّية ويتنقَّل بين الشركات المختلفة التي استعانت بخدماته. ففي بعض الأحيان، يذهب إلى مصنع المعدَّات الطبية، أو يتجوَّل في إدارة مستشفى الأطفال، أو يصطحب تريزا معه إلى الفندق لكي يجريا نوعًا من «البحث الميداني» في فندق ماديسون.

وقد استمتع جود كثيرًا وأحبَّ مراقبة المشكلات الحقيقية في العمل على أرض الواقع ومحاولة حلِّها، أكثرَ من استمتاعه بالأنشطة الجديدة التي يقوم بها. وقد كان يشعر بالسعادة في كلِّ ما يفعله، سواء أكان يتحدث إلى بعض العملاء في المصنع أم يقابل بعض النزلاء في الفندق أم يراقب العمليات في المستشفى. بل ولقد كان يعترف للعملاء بمدى استمتاعه بالتحدُّث إليهم. وكان دائمًا ما يقول لزوجته إنه قد خُلق ليكون مستشارًا يقدِّم النصائح باستمرار لأشخاص مختلفين.

وعلى غرارِ ما يحدث مع معظم مَن يحبُّون عملهم، فقد أحرز جود نجاحًا هائلًا في عمله. ففي خلال هذه الشهور القليلة الأولى، تمكَّن وحدَه من التوصل لوسائلَ تقدِّم إسهاماتٍ قيمة لكل عميل من عملائه.

ففي فندق ماديسون، نجح جود في أن يقنعَ دانتي بأن يحوِّل الأموال التي ينفقها على التسويق لتحقيق هدف جديد وهو محاولة جذب المسافرين الأثرياء الباحثين عن الراحة والرفاهية بدلًا من إنفاقها على محاولة جذب المسافرين من رجال الأعمال. وقد رأى أنه في حين أن سلاسل الفنادق الكبيرة المنافِسة لفندق ماديسون استطاعت أن تجذب إليها رجالَ الأعمال الذين يبحثون عن أسعارٍ أقلَّ وتوافرِ تكنولوجيا متقدِّمة في الغرف؛ فإنها لم تستطِع أن تمنح زائري سان فرانسيسكو الجوَّ المميز والإحساس الفريد الذي يمنحهم إياه فندق ماديسون. وقد شجَّع جود دانتي على عدم المنافسة على الأسعار، ولكن على أن يعمل على توطيد مكانة الفندق وأن يجعله مزارًا للنزلاء الأثرياء المستعدين لدفع الكثير مقابل الحصول على خدمة متميزة.

وفي مستشفى الأطفال في ساكرامنتو، ساعد جود ليندسي المنهمِكة في عملها الذي لا ينتهي في استخدام شاشة مراقبة بسيطة في الإدارة؛ حتى ترى بنفسها ثمرةَ نجاح العشرات من المبادرات التي دخلت حيزَ التنفيذ في المستشفى. وقد ساعدها هذا على تجنُّب إهدار الوقت في العديد من المشروعات التي تبدو عاجلةً وتأخذ قدرًا من الاهتمام لا تستحقه. كما بدأ أيضًا في إجراء مكالمات أسبوعية معها لكي يمنحها فرصةً للتحدُّث بحرية عن موضوعاتٍ حساسة لم تكن تستطيع طرْحَها على زملائها في الإدارة.

وبالنسبة لمصنع المعدَّات الرياضية، ونظرًا لكون جود مبتدئًا في هذا المجال وينظر لعملية التصنيع بعين المراقب وليس الخبير، بالإضافة إلى حماسه الشديد فقد تمكَّن من التوصل إلى أن هناك عملياتِ تصنيع مطوَّلة وزائدة دون جدوى، أغفلها مديرو المصنع بعد سنواتٍ من الاعتياد على وجودها. أما رغبته الواضحة للجميع في طرح أسئلة تكون أحيانًا بسيطةً لدرجةٍ مخجلة، وتواضعه في التعامل معهم فقد جعلت المشرفين في المصنع يثقون به. وكان هؤلاء المشرفون قد اعتادوا التعاملَ مع المستشارين الإداريين المغرورين الذين يتلقَّون مبالغَ باهظة ويتعاملون معهم باستعلاء. ولذا كانوا أكثرَ استعدادًا للاستماع إلى اقتراحات جود وأفكاره.

وبالنسبة لكنيسة كوربس كريستي، فقد فضَّل الأب رالف أن ينتظر شهورًا قليلة قبل أن يطلب من جود الحضورَ لممارسة مهامِّ عمله. حيث إن إدارة الكنيسة كانت على وشْك تغيير بعض العاملين بها، لذا، فقد رأى أن يبدأ في تنفيذ مبادرة الاستعانة بمستشار بعد أن يحدث التغيير وتستقر الأمور في نِصابها.

وعمومًا، شعر جود أن شركته الصغيرة وصلت لأفضل مستوًى يمكن أن تصل إليه شركة عمرها ثلاثة شهور في مجال الأعمال. وكان العائد المادي للشركة كبيرًا. بالإضافة إلى أن الشركة حازت ثقةَ العملاء الذين تبدو عليهم السعادة بالنتائج التي توصلوا إليها.

أما بالنسبة لزوجته، فقد أحبَّت كثيرًا جدول أعمال زوجها الذي أصبح أكثر مرونةً، ومن ثَمَّ أصبح يقضي معها وقتًا أطول، خاصةً أنها وصلت تقريبًا إلى منتصف شهور الحمل. وهكذا، أصبح جود يستمتع كثيرًا بعمله وحياته، حتى إنه كان يتساءل لماذا لم يتَّخذ هذه الخطوة الرائعة من قبل!

وبعد ذلك بدأت الإثارة تزور عالَمه الهادئ.

(٤) المفاجأة السعيدة

كان أولُ خبر تلقَّاه جود بعد هذه الفترة القليلة من استقرار حياته العملية والشخصية، مفاجأةً مذهلة له. لذلك فهو لن ينسى أبدًا هذه اللحظة.

بدأ الأمر عندما كان واقفًا بجوار زوجته التي ترقد على سرير الفحص الطبي في مركز جون موير الطبي الذي تتابع فيه تطورَ الحمل ونموَّ الطفل. وبينما كانت الممرِّضة تقوم بتدليك بطن تريزا بمادة هلامية طبية، لم يستطِع جود أن يقاوم محاولة تحليل سلوكيات وحركات الأطباء والممرضات من حوله ويتساءل كيف سيكون بإمكانه مساعدةُ مستشفى الأطفال للوصول إلى مستوى كفاءة أعلى إداريًّا. وفي هذه اللحظة سمِع الجملة التي لم تكن لتغيبَ عن ذاكرته أبدًا.

قالت الممرضة: «واو.» كان ثمَّة نبرةُ اندهاش في صوتها. وكانت الممرضة تحرِّك جهازًا طبيًّا صغيرًا يشبه العصا على الجزء الأوسط من بطن تريزا، وتنظر إلى شاشةٍ لم يستطِع جود أو زوجته رؤيتها.

وهنا تملَّك الذعر من جود وتريزا وصرخا في آنٍ واحد: «ما الخَطْب؟»

لم تُجبهما الممرضة على الفور، ولكن قطَّبت ما بين حاجبيها، ونظرت بتركيز شديد إلى الشاشة، ثم بدأت في تحريك الشاشة الكبيرة ببطء حتى يتمكَّن الزوجان من رؤيتها. وتحوَّلت نظرتها إلى ابتسامة سعادة كبيرة. وقالت: «هل تريان ما أراه؟»

نظر جود وتريزا إلى الصورة المتحركة على الشاشة الخضراء بتمعُّن ولكنهما لم يتمكَّنا من فهمِ ما يشاهدانه. وفجأةً أجهشت تريزا بالبكاء. وصاحت: «يا إلهي! إنهما توءمان.»

وهنا اقترب جود من الشاشة أكثرَ ورأى ما رأته زوجته. نعم إنهما طفلان. لم يصدِّق كلٌّ منهما نفسه وهما يشاهدان الجنينين يتحركان ويتلويان. وهمس جود: «نعم توءمان. يا إلهي!» ثم احتضن زوجته ومسح بيده دموعَ الفرح والسعادة التي انهالت من عينيها وأغرقت وجهها.

وصف جود فيما بعدُ مشاعرَه في هذه اللحظة قائلًا إنه لم يشعر بمثل هذه الإثارة الممزوجة بالخوف من قبل. أما لمسةُ الخوف هذه فسببُها الإحساسُ بالمسئولية المضاعفة التي يتحمَّلها الآن حيث سيكون عليه الاعتناءُ بطفلين والإنفاق عليهما بدلًا من طفل واحد. أما فكرة ليالي الأرق التي ردَّدها الكثيرون على مسامعه، والتي طالما تجاهلها واعتبرها مبالغةً فقد بدأت تبدو مخيفةً له.

ولكن لم يفكِّر جود قط في المشكلات المالية التي قد يسبِّبها إنجاب توءمين. خاصة وأن الأمور تسير على ما يرام في شركته الاستشارية الجديدة.

(٥) بداية المشكلات

لقد كان اليومُ الذي تلقَّى فيه جود خبرَ حملِ زوجته لتوءمين يومًا زاخرًا بالأحداث لديه. حيث كان عليه مساعدةُ زوجته على تقبُّل الوضع الجديد عاطفيًّا والتعامل مع هذا التغيير الجذري في الخطط التي كانت ترسمها في ذهنها، والاتصال بأفراد الأسرة لنقلِ الخبر إليهم، ومحاولة العثور على وسيلةٍ لجعل الغرفة التي أعدَّها لطفل واحد تتَّسع لطفلين، وهكذا أمضى جود يومَه بالكامل فلم يكن لديه وقتٌ لقراءة الصحف أو مشاهدة الأخبار. لذا، فقد اندهش للغاية عندما قرأ الصحيفةَ في الصباح التالي ووجد خبرًا يتحدَّث عن واحدة من أسوأ الأزمات التي أصابت سوق الأسهم منذ خمس سنوات.

قرأ جود عبارةً أكَّد فيها كاتب المقالة للمستثمرين أن حركة التصحيح وتدهور أسعار الأسهم لم تُصِب كلَّ القطاعات في سوق الأسهم كما كان يخشى المراقبون من قبل. فتنفَّس الصُّعَداء. ولكنه عاد سريعًا إلى القلق الشديد عندما استكمل قراءةَ المقال. قال المقال: «لقد أثَّر هذا الهبوط تأثيرًا أساسيًّا على قِطاع شركات التكنولوجيا.»

ألقى جود نظرةً على الجزء المتبقي من المقال، ثم نظر إلى الرسم التخطيطي في الصفحة الداخلية في الجزء الخاص بعالَم الأعمال من المجلة. وقرأ وهو يشعر بقُشعريرة باردة تسري في جسده أسماءَ الشركات التي تأثَّرت كثيرًا بسقوط البورصة. وقد احتلَّت شركة باتش المرتبةَ الرابعة بين الشركات المتضررة. وقد خسِر سهم الشركة أكثرَ من

ثلاثين بالمائة من قيمته في يوم واحد فقط. وهنا شعر جود بأن ما كان يعتمد عليه ليكون المخزون الاستراتيجي الخاص به قد تقلَّص جدًّا.

وحاول جود أن يمنح نفسَه بعضَ الأمل وهو يقنِع نفسه أن أسواق الأسهم لديها القدرةُ على الارتفاع مرةً أخرى بعد سقوطٍ حادٍّ استمرَّ يومًا واحدًا. ولكن سريعًا ما تحطَّم هذا الأمل أيضًا عندما انخفض سهم الشركة بنسبة عشرين بالمائة أخرى من قيمته ظهرَ اليوم التالي.

ومما زاد الأمورَ سوءًا، أن جود شعر بأنه ربما يكون قد شارك بنفسه في تضخيم مشكلاته المالية. وقد تولَّد لديه هذا الإحساس عندما قرأ في اليوم التالي مقالًا في جريدة «وول ستريت جورنال» عن أكثرِ الشركات التي تضرَّرت من سقوط أسعار البورصة. وطبقًا لهذا المقال، فإن أحدَ العوامل التي ساعدت في سقوط شركة باتش، أكثرَ من مثيلاتها في الصناعة كان خسارةَ الشركة المستمرة للكوادر والموهوبين من الموظفين، الذين يعملون تحت إشراف كبار المسئولين التنفيذيِّين، خاصةً في مجالي الهندسة والتسويق، وهو المجال الذي كان يعمل به جود.

(٦) تفاقمُ المشكلات

لم يكن من طبيعة جود القلقُ على عمله. فقد شاهد والده الذي كان يمتلِك متجرًا للبقالة منذ قرابة ثلاثين سنة في موديستو يواجه تقلُّبات الحياة، ويتعرَّض للكثير من الأزمات وأوقات الازدهار التي تواجه أيَّ شخص يدير عمله الخاص. كما مرَّ جود نفسُه بمرحلة صعبة عندما قرر ترْكَ عمله الصحفي في شيكاغو والعودةَ إلى كاليفورنيا ليخوض غمار العمل في عالم التكنولوجيا، دون أن يكون له اتصالاتٌ بأي شخص أو خبرة سابقة في المجال. واصطحب تريزا معه في هذه المغامرة على الرغم من نصائح الكثير من أصدقائها بألا يفعلا هذا.

لذا فقد قرَّر جود ألا يترك نفسه فريسةً للإحباط وخيبة الأمل بسبب انتظار ميلاد طفل آخر، وتوقَّع نكسةً مالية وشيكة. ولكن كان هذا قبل أن يعرفَ أن تريزا غالبًا ما ستضع التوءمَين قبل شهر من تاريخ الولادة المتوقَّع.

ولكن ليندسي طمأنته قائلةً إن هذا الأمر طبيعي للغاية في مثل هذه الحالات. كما أخبرته أيضًا أنها ستُضطر إلى تخفيض المقابل المادي الذي يتلقَّاه إلى النصف على الأقل

حتى يتمَّ الانتهاء من إعداد ميزانية العام التالي. وقالت إن الأمر قد لا يستغرق أكثرَ من شهرين لتسويةِ هذه المسألة.

ولم تكن هذه هي نهايةَ الأخبار السيئة التي استمرت في السقوط على رأس جود.

بينما كان جود يقود سيارته عائدًا إلى منزله من المستشفى تلقَّى اتصالًا هاتفيًّا من براين بايلي. وكان من الواضح أن لديه أخبارًا سارة. وقال براين بايلي بسعادة حقيقية: «لا أدري كيف أشكرك على ما فعلتَ من أجل الشركة، وعلى المجهود العظيم الذي بذلتَه مع فريق تجميع المعدَّات في وقت سابق من هذا الشهر. سنضع كلَّ ما أبديته من نصائح وتعليقات في الاعتبار في عمليتَي التصميم والشراء، وسيؤدي ذلك إلى توفير مبلغ كبير من النفقات في نهاية هذا العام. كنتُ أعلم جيدًا أنك مستشار ماهر، ولكني لم أكن أعلم أن الأمر بهذه السهولة.»

حتى هذه النقطة من المحادثة كان جود يشعر بالراحة لتلقيه خبرًا سعيدًا، ولكنه فوجئ بالآخر يستأنف حديثه.

«لذا، يسُرُّ الشركة أن تشكرك على نصائحك النفيسة، وتتعهَّد لك بإنهاء كافة المعاملات المالية للاستشارة في نهاية هذا الشهر؛ أرسل لنا الفواتير وغيرها وسنرسل لك النقودَ في نهاية هذا الشهر.»

شعر جود بالذهول من هذا الخبر، ولكنه لم يشأ أن يجعل براين يشعر بذلك. لذا فقد أجاب وكأنه كان يتوقَّع هذه المكالمة منذ وقت طويل. وقال: «لا بأس. سأرسل لك كلَّ شيء غدًا.»

ولكنه في الوقت ذاته لم يشأ أن يفقد أحدَ عملائه بهذه البساطة، فسأله: «هل تَودُّ أن أساعدك في أي شيء آخر؟»

وعندما لم يُجِبه براين مباشرة، اعتقد جود أن هذا الأمر لم يخطر له من قبل، والأهم من ذلك أنه بدأ يفكر فيه.

ولكن براين أجابه: «لا يوجد شيء معيَّن في ذهني الآن. هل تفكِّر في شيء محدَّد؟»

وفي الواقع، لم يكن جود يتوقَّع هذا السؤال، ولكنه استجمع أفكاره سريعًا. وقال: «حسنًا، لقد كنت أفكِّر في التسويق مثلًا. ولا أدري في الواقع ما أداء قسم المبيعات لديكم.»

ولكن براين أجاب على الفور وبأسلوب مهذَّب. فقال: «لا. لقد أنهينا مؤخرًا تقييمًا للعمل في قسم التسويق، ونجحنا في ضم خبير في هذا المجال من إحدى الشركات المنافِسة. والأمور في قسم المبيعات تسير على ما يرام. ولا أعتقد أننا نحتاج إلى مساعدة في هذين المجالين.»

لم يشأ جود أن ينقل إلى بnaراين ما يشعر به من إحباطٍ وخيبة أمل؛ لذا فقد أنهى المكالمة في لهجةٍ تجمع ما بين الثقة واللامبالاة قائلًا: «عظيم. إذن أرجو ألا تتردَّد في إخباري إذا ما احتجتَ إلى مساعدتي.»

«بالتأكيد. فلقد أديتَ معنا عملًا رائعًا. وأتمنى أن نبقى على اتصال.»

رحَّب جود كثيرًا بالأمر، وبعد أن وضع السماعة بدأ يفكِّر في أنه ربما كانت فكرة العمل الاستشاري هذه فكرةً سيئة من الأساس.

(٧) تحليل الموقف

بدأ جود في دراسة وتحليل الموقف المتأزم الذي كان يواجهه، وأدرك أنه يعاني مشكلتَين. تتمثَّل المشكلة الأولى في الحاجة إلى المزيد من العملاء. وهذا أمرٌ بديهي. ورغم أنه يمتلك ما يكفي للنفقات وسداد الفواتير ستة شهور قادمة، وكان لا يزال لديه أسهم لدى شركة باتش ويتوقَّع أن تعود الأسعار إلى مستوياتها الطبيعية، فإن الأمل بداخله كان يضعُف يومًا بعد يوم.

والمشكلة الثانية هي أنه كان يحتاج إلى التركيز على تقديم الاستشارات في مجالٍ محدَّد لهؤلاء العملاء. لم يشعر جود قط، حتى ذلك الوقت، أنه يحتاج إلى التركيز على مجال معيَّن في تقديم الاستشارات. فعندما كان يتطوَّع للمشاركة في مجالسَ استشارية، لم يكن يحتاج إلى التركيز على مجال معيَّن في الاستشارات. بالإضافة إلى هذا، كان دائمًا على أتم استعداد لإفادة عملائه ومساعدتهم في جميع المجالات، مع أنه كان يعرض خدماته عليهم بصفته خبيرًا في شئون التسويق والإدارة فقط. ولكن لم يخطر بباله قط أن الحفاظ على هؤلاء العملاء سيتطلب برنامجَ عمل محدَّدًا وواضحًا.

حتى عندما كان جود يعمل مسئولًا تنفيذيًّا في مجال التسويق، كان فخورًا جدًّا بأنه غير متخصص في مجال محدَّد، وأنه خبير عام في المجالات كافة. وقد كان يعتقد أن هذا سوف يساعده كثيرًا في عمله استشاريًّا، وفي مساعدته على تجنُّب أن يحصر فكرَه وخبراته في مجال معيَّن وأن يصبح محدودَ الأفق. أما الآن، فهو يحاول أن يفكر في المجال الذي تصل خبراته فيه إلى حد التخصص، ولكنه لا يجد شيئًا.

وبعد أن أضناه التفكير أسبوعًا كاملًا دون جدوى، بدأ جود يرى أنه قد ارتكب خطأً فادحًا. وقال في نفسه: «سأصبح قريبًا عائلًا لأسرة تتكوَّن من أربعة أفراد. فهل

أنا مجنون؟» وقرَّر أن يتوقف تمامًا عن هذا العمل وأن ينقل قراره هذا إلى زوجته على العشاء.

(٨) تحديد المصير

لم تكَد تريزا تسمع ما قاله زوجها حتى استنكرته تمامًا. قالت: «مهلًا مهلًا! هل تنكر أنك قد استمتعتَ بعملك خلال الشهور القليلة الماضية أكثرَ من السنوات الخمس السابقة بأكملها؟»

لم ينكر جود ذلك، ولكنه استدرك قائلًا: «حسنًا، لقد استمتعتُ بعملي كثيرًا، ولكني أحب أن أكون راعي بقر، فهل كَوني أحبُّ شيئًا يعني بالضرورة أنني يجب أن أفعله.»

«هذا ليس صحيحًا.»

ارتبك جود. وأجابها بحيرة: «إذًا هل تعتقدين أنني يجب أن أكون ...»

«ستكون راعيَ بقر سيئًا للغاية.» وابتسمت، فأجبرته على الضحك.

«لكنك مستشار ناجح. وقد كنت تردِّد بنفسك دائمًا أنك خُلقت لتكون مستشارًا. ومواجهة عقبة في العمل الذي تحبُّه لا تعني أن تعود ثانيةً إلى هاتش أو باتش أو أيًّا كان اسم الشركة وأنت تجرُّ أذيالَ الخيبة.»

وافق جود على الفور وبسعادة شديدة على ما قالته زوجته، وكأنه كان يحتاج فقط إلى مساندتها، وقرَّر أن يعود ويكرِّس نفسه للأعمال الاستشارية. ولكن ما لم يكن يعرفه هو أنه سيلجأ إلى باتش بأسرعَ مما توقَّع.

(٩) استكشاف المشكلة

قرَّر جود دراسةَ المشكلة بدقة والبحث فيها لإيجاد حلٍّ مناسب، وقد بدأ هذه الخطوة بما كان سينصح به أيَّ رجل أعمال آخر يطلب استشارته. بدأ بسؤال العملاء عما يريدونه بالضبط.

ما الأشياء التي تؤرِّقهم ليلًا؟ وما المشكلات التي قد تفقدهم صوابهم؟ وما المشكلات التي تجعلهم يفكِّرون في ترك العمل في بعض الأحيان؟ وماذا يريدون أن يغيِّروا في المجالات المختلفة التي يعملون بها؟

تحدَّث جود إلى ليندسي وبراين ودانتي وحتى إلى الأب رالف، بالإضافة إلى عدد من المسئولين التنفيذيِّين الذين يعرفهم. وسجَّل الحوار الذي كان يدور بينه وبين كلٍّ منهم،

ودوَّن أكبرَ عدد ممكن من الملاحظات. وبعد ذلك استمع إلى الشرائط التي سجَّلها، وأخذ يفحص الملاحظات التي دوَّنها؛ بحثًا عن الشيء الذي يستطيع أن يصِفه بأنه المشكلة الملحَّة التي تؤرق الجميع.

وجد أن عددًا قليلًا فقط من المسئولين التنفيذيِّين تحدَّث عن الجودة. بينما لم يهتمَّ معظمهم بها.

وتحدَّث اثنان منهم فقط عن مشكلاتهم الخاصة بالقوى العاملة. ولكنه عندما واجه هذه المشكلةَ أثناء عمله في المستشفى كان التعامل معها مسئوليةَ الاتحادات والنقابات المختصة، كما كان دانتي يحب أن يتولى هذا الأمر بنفسه إذا لم تَسِر الأمور في الفندق على ما يرام.

كما وجد جود أيضًا أن جميع مَن تحدث إليهم أشاروا إلى تحديات التكنولوجيا الحديثة، ولكنهم كان لديهم العديد من المستشارين الذين كرَّسوا أنفسهم للبحث في هذا المجال وتقديم استشارات فيه، بينما جود لم يكن ماهرًا في الأعمال التقنية أو مهتمًّا بها.

ولم يتوصَّل جود إلى شيء إلا عندما بدأ يراجع ملاحظاته للمرة الثالثة، وبمجرد أن لاحظ ما كان يبحث عنه تمتم قائلًا: «وجدتها! وجدتها.»

(١٠) الاكتشاف

لقد ذكرها دانتي مرتين في حديثه معه. وأشارت إليها ليندسي باستخدام مصطلحاتٍ متعددة في ثلاثة مواقف مختلفة. حتى الأب رالف أشار إليها بأسلوبٍ يوضح مدى ما يعانيه بسببها. كما ذكرها العديد من المسئولين التنفيذيِّين بالاسم. لقد اشتكى الجميع من هذه المشكلة، فيما عدا براين.

صراعات الأقسام.

وقد أطلق عليها البعض: «صراعات الأقسام»، أو «الحروب الضارية بين الأقسام»، أو «غياب التعاون بين الأقسام». ولكن، مع اختلاف التسميات، فإن جذور جميع المشكلات تعود إلى وجود عزلةٍ وصراعات داخلية بين الأقسام.

فعلى سبيل المثال، وصفت ليندسي المشكلةَ في مستشفى الأطفال بأن الأطباء وطاقم العمل يَبدون أحيانًا وكأنهم في حالة حرب داخلية. أما في الفندق، فقد فشِل دانتي في جعل موظفي المكتب الأمامي يتعاونون مع موظفي خدمة الغرف والصيانة. وقد أذهله الأب رالف حين أخبره أن مجلس الرعية ولجنة الآباء-المدرسين يتنازعان على كيفية استخدام مرافق المدرسة في إجازة نهاية الأسبوع.

ثم فكَّر جود فيما كان يحدث في باتش. كان ثمَّة صراعات بين العاملين في المقر الرئيسي والعاملين في الفروع الميدانية. وصراعات بين الموظفين في قسم الهندسة وقسم المبيعات. وصراعات بين موظفي هاتش وموظفي بِل. صراعات في كل مكان.

لقد كان الأمر واضحًا أمامه طوال الوقت، ولكنه لم يفكِّر قط في مدى انتشار المشكلة في جميع المجالات، وأنها تؤرق رؤساء مجالس الإدارات، وتسبِّب العديد من المشكلات للمؤسسات المختلفة. وببطء أخذ جود يُقنِع نفسه بأن مشكلة العزلة والصراعات الداخلية هذه هي ما يحتاج أن يركِّز جهوده عليه، ويبدأ في التفكير في وسيلة للتعامل معه، ومساعدة عملائه على التخلص منه.

والآن، وبعد أن توصَّل إلى المشكلة التي يريد دراستها، عليه أن يبحث عن حلٍّ لها يكون واثقًا من قدرته على تنفيذه، انطلاقًا من الخبرة التي اكتسبها في التعامل مع هذه المشكلة منذ عمله في باتش، ويكون قادرًا أيضًا على إقناع عملائه بمنحه فرصةً لتطبيق هذا الحل، ومساعدتهم في التخلُّص من هذه المشكلة. وقد بدا له أن الجزء الثاني من المهمة هو الأصعب، لذا فقد قرَّر أن يبدأ به.

(١١) الترويج للفكرة الجديدة

كانت المكالمة الأولى التي أجراها جود هذه المرة أيضًا مع دانتي لوكا. كان دانتي لا يزال عميلًا لديه، ومن ثَم شعر جود أنه من الأفضل البدء به حيث إنه لا يزال يعمل لديه بالفعل ويستطيع أن يعرض عليه الأمر ويرى ردَّ فعله.

أجاب مدير الفندق: «هل تمزح؟ إذا ساعدتني في إقناع هؤلاء الناس بالعمل معًا، فسوف أضاعف أجرَك.»

وقد كان جود يأمُل حقًّا أن يكون دانتي صادقًا في مسألة مضاعفة الأجر هذه.

ولم تكن ليندسي أقلَّ حماسًا من دانتي في هذا الشأن، ولكن كانت لا تزال عملية تخطيط التمويل هي العائقَ الذي يقف أمامها. فقالت: «أنت تعرف جيدًا أن أكثرَ شيء أريده الآن هو أن أجعلك تساعدني في رأبِ الصَّدع بين الأطباء والممرضات والمرضى الذين يأتون إلى المستشفى. ولكن يجب أولًا أن أحصل على الموافقة على الميزانية والتمويل.» ثم توقَّفت لحظةً لتفكر في الأمر. واستأنفت قائلة: «تعلمُ أنني أنا الرئيس التنفيذي لهذا المستشفى اللعين. دعني أرَ إن كان بإمكاني أن أوفِّر التمويلَ بطريقةٍ ما حتى تستطيعَ أن تبدأ تنفيذ خطتك مبكرًا. أمهلني ثلاثة أسابيع فقط، وسأحاول حلَّ هذه المسألة.»

بغضِّ النظر عن تأخير تنفيذ الخطة في المستشفى، شعر جود أنه حقَّق نجاحًا باهرًا باكتشاف هذه المشكلة. ولكنه أدرك أنه يحتاج إلى عميل آخر على الأقل. ففكَّر في التحدُّث إلى براين، ولكنه تراجع عن هذه الفكرة. فقد تذكَّر جود أن براين لم يشتكِ قط من مثل هذه الصراعات في شركته.

ثم جالت بذهن جود فكرةٌ غريبة إما أن تكون أكثرَ الأفكار التي خطرت له ذكاءً أو أكثرها غباءً. لماذا لا يتَّصل بشركة باتش ويعرض عليهم خدماته في هذا الأمر؟

من ناحيةٍ، هذه الشركة تعاني بلا شك صراعاتٍ داخلية بين الأقسام. كما أن جود كان يعرف المؤسسة جيدًا عن ظهر قلب.

ومن ناحيةٍ أخرى، لن يرحِّب المسئولون التنفيذيون بالشركة به بالطبع، خاصةً بعد المقالة التي نُشرت بعد سقوط أسهم الشركة والتي تعزو الأمرَ إلى تخلي الكوادر الفكرية والمهارات الإدارية عن الشركة. حتى إذا ما تغاضى المسئولون هناك عن هذا الأمر ونظروا لأبعد من ذلك، فهل سيثقون به؟ أم سينظرون إليه على أنه دخيلٌ، ولن يقدِّروا إمكانياته حقَّ قدْرِها؟

وكعادته كلما واجه مشكلة أو أضناه التفكير بأمرٍ ما، لجأ جود لزوجته تريزا.

«يجب أن تتحدَّث إليهم دون تردُّد. فما أسوأ شيء يمكن أن يحدث لك؟»

جفَل جود. وأجابها قائلًا: «إن أسوأ شيء يمكن أن يحدث هو أن يجرِّدوني مما تبقى لي من تقدير واحترام!»

ابتسمت تريزا وهي تعلم أن زوجها يحاول أن يخفِّف عن نفسه بالمزاح. وقالت: «حسنًا، وماذا يمكنهم أن يفعلوا غير ذلك؟»

وهنا ضحِك جود. وقال: «حسنًا. أنا أعرف. أقصى ما يمكنهم أن يفعلوه هو أن يرفضوا العرض. وفي الغالب لن يسخروا مني أمامي. سينتظرون حتى أغادر ثم يسخرون مني.»

«لا أعتقد أنهم سيسخرون منك. بل إني أتوقَّع أن يقبلوا عرْضَك بنسبةٍ أكثر من ٧٥٪.»

«كيف تتوقَّعين هذا؟ هل نسيت أنني قد استقلت؟ كما أن الوضع المادي للشركة متدهور للغاية الآن. ألا تعتقدين أنهم سيرفضونني تمامًا وبأسلوب مهين أيضًا؟»

هزَّت تريزا رأسها نفيًا بثقة وتأكيد. وقالت: «نعم. أعتقد أنهم سيرونك الآن من منظورٍ مختلف. فأنت الآن شخصٌ غريب من خارج الشركة. وتذكَّر أيضًا أنك أنت مَن

أنهيت العمل معهم. ومجرَّد استعادتك، ولو استشاريًّا فقط، سيكون بمثابة تعويض لهم. وكما قُلت فإن وضعهم المادي متدهور، وسوف ينظرون إلى الأمر على أنهم لن يخسروا أكثرَ مما خسروه بالفعل، وربما يريدون أن يضموك إلى المركب قبل أن يغرَق تمامًا.»

استغرق جود في التفكير فترةً قصيرة. ثم قال في حَيرة: «في الواقع لا أدري.»

«خذْ برأيي. وأنا واثقة من أنهم سيَقبلون عرْضك، وأراهنك على ذلك بمبلغ خمسين دولارًا.»

وبالتدريج بدأ جود يتحمَّس للفكرة. فقال لها: «تعلمين، أنا متأكد من أن براين بايلي سيكون على استعداد لأن يخبرهم كيف ساعدته في شركته للمعدَّات الرياضية.»

عندما شعرت تريزا بأنه على وشْك أن يقبل الأمر حثَّته أكثرَ على اتخاذ هذه الخطوة. قالت: «وليس لديك ما تخسره.»

قاطعها جود قائلًا: «باستثناء احترامي لنفسي.»

«وخمسين دولارًا.»

(١٢) بدء التطبيق العملي

شعرَ جود بدهشة شديدة عندما لم يلاقِ أيَّ متاعب تُذْكر في ترتيب موعد للقاء كارتر بِل الرئيسِ التنفيذي لشركة باتش.

ونظرًا لأنه لم يكن قد كوَّن معه علاقة شخصية قوية قبل أن يترك الشركة، فقد تعجَّب كثيرًا من ترحيب كارتر به، وحماسه للقائه في المكالمة التليفونية القصيرة التي جرَت بينهما. فلم تكن هذه هي الصورة التي رسمها في ذهنه عنه. وتساءل عما إذا كانت الأزمة التي تعرَّضت لها الشركة مؤخرًا قد أنزلت الرجل من عليائه.

ومع أنه لم يستطِع أن يحدِّد ما إذا كانت تزكية براين له هي التي فتحت أمامه أبواب الشركة أم إن وجهة نظر زوجته حول ضم المزيد من الركَّاب قبل غرق المركب صحيحة، فقد بدأ جود يشعر بأن احتمال قبول العرض قائم، وأنه من المحتَمل أن يخسر الرهان مع زوجته.

ولكن لسوء الحظ، ورغم أن جود تمكَّن سريعًا من ترتيب لقاء مع كارتر، فإن هذا اللقاء لن يكون قبل عشرة أيام لأن كارتر كان على وشْك القيام بجولة تحليلية ليقنعَ خبراء الصناعة والمستثمرين أن الشركة تسير في الطريق الصحيح تحت قيادته.

لم يوهِن هذا التأخير من عزيمة جود وقرَّر أن هذه الفترة فرصةٌ مناسِبة لتطوير واختبار الحل الذي توصَّل إليه للتعامل مع مشكلة العزلة والصراعات الداخلية في الشركات. وسيبدأ تطبيق هذا الحل في فندق ماديسون.

بعد أن فكَّر جود في الأمر جيدًا، قرَّر أن يطرح على دانتي اقتراحًا يتكون من شقين؛ لإلغاء الحدود التي تقف بين أقسام الخدمات من ناحية، وتضمُّ خدمة الغرف والصيانة، والموظفين المسئولين عن الاعتناء بالاحتياجات الشخصية للنزلاء، مثل: الملابس وغيرها، وخدمة توصيل الحقائب للغرف، وفريق الاستعلامات، وموظفي الاستقبال وموظفي حجز الغرف وتحضير كشوف حسابات النزلاء في المكتب الأمامي من ناحيةٍ أخرى.

ويشمل الجزء الأول من الاقتراح إعادةَ هيكلة خطط الأجور للأقسام جزئيًّا مع التأكيد الشديد على الأهداف العامة للفندق مثل: إرضاء النزلاء، وتحسين مستوى الخدمة، وتحسين الأداء العام للفندق، وزيادة الأرباح. لم يجِد جود صعوبةً كبيرة في إقناع دانتي ومسئول شئون الموارد البشرية لديه في الفندق بهذا الجزء. بل لقد وجدا فكرةَ جود رائعة. ولم يصدِّق جود أنهما لم يحاولا تطبيقَ هذا الأمر من قبل، ولكنه لم يخبرهما بهذا على أيِّ حال.

أما الجزء الثاني من الاقتراح فكان يتمثَّل في الاجتماع بأكبر عدد ممكن من الموظفين من القسمين المتنازعين. وكان إقناع الإدارة بهذا الأمر سهلًا أيضًا. ولكن تنفيذه كان أمرًا مختلفًا تمامًا.

(١٣) وضعُ الخطة في حيِّز التنفيذ

تدفَّق قرابة خمسة وستين موظفًا يمثلون الوحدتين الإداريتين الرئيسيتين في الفندق إلى إحدى قاعات الفندق المتوسطة الحجم بالطابق الأول والمخصَّصة لإقامة الاحتفالات. (وبالطبع لم يتمكَّن الجميع من الحضور حتى لا يتوقفَ العمل تمامًا في الفندق.) وبمجرد أن استقرُّوا في أماكنهم، تعجَّب جود كثيرًا من روح الود التي كانت تسود بين الموظفين؛ فقد كانوا يضحكون ويتحدَّث بعضهم إلى بعض كما لو كانوا على وشْك أن يشاهدوا فيلمًا سينمائيًّا معًا. ولكنه توقَّع أن هذا المرح لن يسود طويلًا.

كان دانتي يرأس الاجتماع ويجلس إلى جواره مدير قسم الخدمات، الذي يشرف على خدمة الغرف وأعمال الصيانة في الفندق، ومديرة المكتب الأمامي للفندق، التي كانت مسئولة عن كل شيء بدءًا من موظفي الاستقبال والحجز، إلى موظفي الاستعلامات وفريق

توصيل الحقائب للغرف، ومن ثَم افتتح دانتي الجلسة. قال: «إن السبب الرئيسي لهذا الاجتماع هو تحسينُ العلاقات بين الأقسام المختلفة في الفندق. ولسنا هنا للإشارة بأصابع الاتهام إلى أي فرد على أنه السبب في هذه الفُرقة، أو للتحدُّث عن الماضي، ولكن للاتفاق على تحسين جوِّ العمل من أجل تحقيق تجربةٍ أفضلَ لنزلاء الفندق ومن أجلنا أيضًا عن طريق التخلص من كلِّ ما يعوقنا عن المضي قُدمًا.»

ومع أن الجميع كان يولي صاحبَ الفندق ومديره العام اهتمامَه، فإن أحدًا لم ينبِس ببنت شَفة. فقام دانتي بتقديم مستشاره.

فقال: «لقد كان السيد جود كازينز عضوًا في الهيئة الاستشارية للفندق منذ بضع سنوات، وسوف يتولى إدارةَ هذا الاجتماع. وأنا واثق تمامًا من أن هذا الاجتماع سيكون تدريبًا جيدًا ومثيرًا بالنسبة لكم.» لم تكن نبرة صوت دانتي تدُل على أنه «واثق» على الإطلاق، وإنما كان يأمُل ذلك فحسب.

أنهى دانتي كلمتَه ونهَض مغادرًا حجرة الاجتماعات هو والمسئولون التنفيذيون، تاركًا زمامَ الأمور بالكامل في يد جود.

بمجرد أن أغلقوا بابَ الغرفة خلفهم، لاحظ جود تغييرًا طفيفًا، لكنه واضح، في لغة جسد وتعبيرات وجوه الموظفين الجالسين أمامه في الاجتماع. وبعيدًا عن حَفنة الأشخاص الذين رآهم جود يديرون عيونهم في وجوه بعضهم بعضًا في اشمئزاز بعد أن غادر رؤساؤهم، كان أكثر ما أدهشه هو التغيير المفاجئ من الإنصات والاهتمام الشديدين إلى عدم التركيز والاحترام الذي أولوه إياه.

شعر جود بأنه كالفريسة الضعيفة التي أُلقيت بين براثن وحش مفترس، أو كالمدرس البديل الذي تركوه وحيدًا في فصلٍ مليء بالطلاب المشاغبين، وأدرك على الفور أنه إذا لم يبدأ سريعًا في تنفيذ خطته وينجح في فرض سيطرته على الاجتماع، فسوف يفترسه هؤلاء الموظفون.

(١٤) بدء التدريبات

بدأ جود محاولةَ استعادة السيطرة على الموقف بفعل شيء يكره القيام به، ولكنه رأى أنه ضروري للغاية لتحقيق ما يحاول الوصول إليه. «حسنًا، أريد أن يتحرَّك نصف كل قسم ويتبادلوا الأماكن مع أفرادٍ من القسم الآخر. لا أريدكم أن تجلسوا جميعًا مع الأشخاص الذين تعملون معهم. هذا يعني أن ينهضَ نصفُ مَن في الغرفة ويتحركوا إلى منضدة أخرى.»

في البداية، لم يتحرك أيٌّ منهم من مكانه.

ولكن جود قال بلهجةٍ صارمة: «هيا، أنا جادٌّ فيما أقول. اختاروا شخصين أو ثلاثة في كل منضدة لينتقلوا إلى منضدة أخرى، وليأخذوا أغراضهم معهم.»

ببطء بدأ الناس يقفون ويجمعون أغراضهم. وبعد خمس دقائق من الفوضى النسبية عاد الهدوء إلى القاعة بعد إعادة تنظيم أماكن جلوسهم، وكان جود جاهزًا ليبدأ، وإن كان قد بدأ يشعر بضيقهم منه بعد أن أرغمهم على مغادرة أماكنهم بجوار زملائهم حيث يشعرون بالأمان.

بدأ جود الحديثَ قائلًا: «أعرف جيدًا أن الكثيرين منكم يعرف بعضُهم بعضًا، ولكنني أودُّ أن نقضيَ الخمس عشرة دقيقة التالية في تقديم أنفسكم. ولكن بدلًا من الاكتفاء بذكر الاسم والوظيفة، أريدكم أن تجيبوا عن سؤال آخر شديد الأهمية وهو: ما أسوأ وظيفة عمِلت بها في حياتك؟»

ثم توقَّف هنيهةً لكي يمنحهم فرصةً ليستوعبوا الأمر. ثم استأنف: «وبالطبع على ألا تكون هذه الوظيفة هي وظيفتك الحالية.»

ضحِك الجميع من هذه الإضافة.

«حسنًا، يمكنكم البدء.»

مرةً أخرى استغرق منهم الأمر بعضَ الوقت للتفكير والاستعداد، ولكن خلال دقائق قليلة بدأ الجميع يتناقشون ويضحكون. فشعر جود بأن الوضع يتحسَّن، ولكنه كان على يقين أيضًا من أن هذه هي نقطة البداية فقط.

عندما انتهت هذه المناقشات، أعطاهم جود التعليمات التالية.

«الآن أريد من كل منضدة أن تأخذ قرابة نصف ساعة لتدوين قائمة بالمعوِّقات التي تحول دون أن يقوموا بعملهم على أكمل وجه. ومن الممكن أن تتضمَّن هذه القائمة أيَّ شيء وكل شيء. ولا تقلقوا كثيرًا بشأن أسلوب التعبير عن هذه المعوِّقات أو تصنيفها. لا يهمني تصنيفها على الإطلاق. كلُّ ما يهمني هو أن تدوِّنوا ما ترون أنه عائق بالنسبة لكم.»

وأشار إلى لوحات العرض المنتشرة في أرجاء القاعة. ثم طلب منهم اختيارَ شخصٍ من كل فريق ليقومَ بتدوين القائمة، وشخصٍ آخرَ ليتحدَّث بالنيابة عن المجموعة بعد الانتهاء من وضع القائمة.

عاد الضَّحك والحركة والحديث إلى الغرفة مرةً أخرى، ولكن بشكل أكبر هذه المرة، فشعر جود أنه على وشْك التخلص من مشكلة العزلة التي تمنع الموظفين في الفندق من التعاون معًا وتتسبَّب في صراعات داخلية بينهم. ولكنه كان مخطئًا.

عندما انتهى الجميع من تدوين الأشياء التي يعانونها في عملهم، ذهب جود إلى كل منضدة وطلب من المتحدِّث عنها أن يخبره بما توصلوا إليه، وبعد عشر دقائق، أصبح لدى جود قائمةٌ بالعديد من الموضوعات مدوَّنة على أوراق. لقد نجح جود في أقلَّ من ساعة من بدء الاجتماع أن يجعل الجميع يحدِّدون المشكلات التي تؤرِّقهم في عملهم.

طلب منهم جود بعد ذلك أَخْذَ راحة قصيرة، وقضى الدقائق القليلة التالية في محاولة تصنيف المشكلات المختلفة إلى خمس فئات طبيعية.

(١) التأخير الشديد في تنظيف الغرف لاستقبال النزلاء الجدد

(٢) الحصول على معلومات خاطئة من مكتب الاستقبال عن الأولويات في ترتيب غرف النزلاء

(٣) الوصول المفاجئ لمجموعات كبيرة من النزلاء في الوقت نفسه

(٤) رفْض موظفي الاستقبال والاستعلامات مساعدةَ الآخرين في غير اختصاصاتهم، في الأوقات التي يصل فيها ضغط العمل إلى ذُروته

(٥) سوء معاملة المسئولين عن خدمة الغرف من قِبل موظفي المكتب الأمامي

وما إن نظر جود إلى القائمة التي توصَّل إليها، حتى اتضحت أمامه الخطوط العريضة التي سيعمل عليها في النصف الثاني من الاجتماع

(١٥) الانقسام

بعد عودة الجميع إلى القاعة بعد فترة الراحة، لاحظ جود شيئًا لم يتوقَّع حدوثه، فقد عاد كل شخص إلى مكانه الأصلي وليس إلى ذلك المكان الذي طلب منه جود الانتقال إليه من قبل.

كان المسئولون عن خدمة الغرف يجلسون معًا، وكذلك المسئولون عن توصيل الحقائب، وموظفو الاستقبال، وموظفو الاستعلامات. ورغم أنه لم يشأ أن يستخدم هذا الأسلوب ثانيةً، فقد طلب منهم جود العودةَ إلى الأماكن التي كانوا يجلسون فيها قبل فترة الراحة، وهو ما فعله الموظفون ولكن بتذمُّر أكثرَ هذه المرة.

عندما عاد كل شخص إلى مكانه الجديد مرةً أخرى، لاحظ جود أنهم يقرءون الملخَّص الذي يتكوَّن من خمس نقاط الذي تركه أمامهم. والأفضل من هذا عنده أن العديد منهم كان يومئ برأسه إيجابًا موافقًا على أن هذه هي أسباب الخلاف. هذه هي المشكلات.

ومن ثَم بدأ العمل. «هل لدى أيٍّ منكم أسئلة في هذا الخصوص قبل أن نبدأ الجزء التالي من اجتماع اليوم؟ لأن ما سنفعله الآن هو أننا سنركز على إيجاد حلول لهذه المشكلات.» وقبل أن يبدأ جود، ارتفعت يدٌ وحيدة في نهاية القاعة.

لقد كانت يد إحدى مشرفات المكتب الأمامي؛ كانت سيدة طويلة شقراء الشعر تعقِده في الخلف على شكل كعكة. وقالت: «هل ستطلب منا اختيار إحدى هذه النقاط والعمل عليها؟» واستكملت دون أن تنتظر إجابته. فقالت: «لأنني أريد أن أناقش النقطة الأولى.» مشيرةً بذلك إلى النقطة المتعلقة بتأخير تنظيف الغرف للنزلاء.

لاحظ جود أن العديد من موظفي خدمة الغرف بدءوا ينظرون إليها.

فقال: «لا، سأقوم بتوزيع الموضوعات عشوائيًّا على كل منضدة حتى يحظى كل موضوع بالقدْر الذي يستحقه من الاهتمام.» وبدأ بالفعل في تنفيذِ ما قال.

ولمدة نصف ساعة، بدأ الموظفون يناقشون الحلول الممكنة للمشكلات المتنوعة. وشجَّعهم جود على الإدلاء بآرائهم، حتى إذا كانت المشكلة المطروحة لا ترتبط مباشرةً بتخصُّص عملهم.

ولكن عندما بدأ جود يستمع إلى آرائهم، لم تكن النتائج جيدة ومثمرة.

فبغضِّ النظر عن المكان الذي يجلسون فيه، كان يبدو أن موظفي خدمة الغرف لا يرون العالم إلا من منظور خدمة الغرف، وموظفي المكتب الأمامي من منظور المكتب الأمامي، وهكذا. ولم يكن أيٌّ منهم دبلوماسيًّا.

في لحظة من اللحظات، اقترح أحد مشرفي المكتب الأمامي أن تقوم إدارة الفندق بتغيير الكثير من موظفي خدمة الغرف، وتعيين أشخاص أكثرَ حماسًا. وطلب أحد موظفي الاستعلامات أن يُعاد تنظيم إدارة قسمَي خدمة الغرف وأعمال الصيانة ليكونا تحت إمرة مدير المكتب الأمامي مباشرة. وبالطبع، قوبل هذا الاقتراح بصيحات استهجان ورفضٍ من قبل بعض موظفي خدمة الغرف، ودفع أحد عمال الصيانة للشكوى من أن موظفي الاستعلامات يطلقون على موظفات خدمة الغرف الخادمات أو الأسوأ من ذلك «ماسحات الحمَّامات».

وهكذا أخذ كلٌّ منهم يشير بأصابع الاتهام إلى مسئولين من الأقسام الأخرى مقتنِعًا بأنهم السبب في المشكلات التي يعانيها الفندق، وأنهم يهتمون بالجزء الذي يخص عملهم فقط من الفندق دون أن يضعوا في الاعتبار أيَّ شيء آخر.

وعند هذه النقطة، رأى جود صورةً حية للعزلة والصراعات الداخلية داخل فندق ماديسون. ولسوء الحظ، كان الشيء الوحيد الذي نجحت هذه الجلسة فيه حتى هذه اللحظة هو تقوية الحواجز الموجودة بالفعل بين الأقسام بسبب هذه المواجهة المباشرة، وكان على جود أن يجِد حلًّا لإنقاذ الموقف بدلًا من أن يتدهور أكثرَ من هذا. لذا فقد آثر المجازفة.

(١٦) تبادُل الأدوار

قال جود: «أريد من كل شخص أن يعود إلى منضدته الأصلية ويجلس بجوار الأشخاص الذين يعمل معهم.» وفي هذه المرة، رحَّب الجميع بالاقتراح واستجابوا له بسرعة وعادوا إلى أماكنهم. وبعد أن استقر الجميع في أماكنهم، بدأ يشرح لهم التدريب التالي.

أشار جود إلى منضدةٍ يجتمع عليها موظفو الاستعلامات قائلًا: «أريد منكم أن تلعبوا دورَ موظفي خدمة الغرف.» صاحت سيدة كبيرة في السن تجلس في آخر القاعة: «هل تقصد أن نلعب دور الخادمات!» انفجر عددٌ كبير من الحضور بالضحك.

تجاهل جود الموقفَ وأشار إلى المنضدة التي يجلس عليها موظفو خدمة الغرف وقال: «وأريد منكم أن تلعبوا دورَ موظفي المكتب الأمامي.»

اتَّجه جود بعد ذلك إلى كل منضدة وأعطاهم الدورَ الذي يريدهم أن يلعبوه، والذي سيكون مختلفًا عن طبيعة عملهم. ثم بدأ يشرح لهم الأمر. فقال: «عندما أختار أيَّ منضدة أريدكم أن تلعبوا الدورَ الذي أسندته إليكم بإتقان قدْرَ الإمكان، وأن تصِفوا لي المشكلات من وجهة نظر الدور الذي تلعبونه. ولكن فلتفعلوا ذلك بإنصاف وموضوعية. أريدكم أن تتقمَّصوا الأدوار جيدًا.»

ارتفعت في القاعة أصوات ضحكات عصبية.

أشار جود إلى موظفي خدمة الغرف الذين يلعبون دورَ موظفي المكتب الأمامي. وقال: «أين تكمُن المشكلة من وجهة نظركم؟»

بعد هنيهة من الصمت، تطوَّع أحدهم بالحديث. وقال: «المشكلة تكمُن في موظفي خدمة الغرف هؤلاء، إنهم بطيئون وكسولون. ولا يعيرون النزلاء أيَّ اهتمام على الإطلاق.

كلُّ ما يهمهم هو الانتهاء من العمل والعودة إلى منازلهم، ولا يفهمون أبدًا الضغط والعبء الذي يقع على كواهلنا.»

ضحِك عددٌ من الحضور، واستحسن الكثيرون هذا الأداء الدقيق الذي يعبِّر بالضبط عما كان أحد موظفي المكتب الأمامي سيقوله.

لم يستطِع جود الآن أن يتراجع عن هذا الأمر. فأشار إلى منضدةٍ تضم موظفي الاستعلامات وقال: «أين تكمُن المشكلة في رأيكم يا موظفي خدمة الغرف؟»

نهض شاب طويل له لحية صغيرة متحدثًا بصوتٍ أنثوي مقلدًا موظفات خدمة الغرف. وقال: «نعم، ولكن لماذا نجتهد في العمل على أي حال؟ نحن لا نحصُل على بقشيش. وحتى إذا ما عملنا بجِد وانتهينا من تنظيف الغرف سريعًا فإننا لا نحظى بالتقدير اللائق. ولا عجب في ظل هذه المعاملة أن تترك اثنتان من أفضل الموظفات العملَ الشهر الماضي. بالإضافة إلى أن أحدًا لا يساعدنا على الإطلاق. فهل تعتقد أنه يمكن أن يتنازل أحد السخفاء المتأنقين في الأسفل ويقبَل أن يصعد من آنٍ لآخر إلى الغرف ويقوم بتنظيفها؟»

انفجر الجميع بالضحك، واندفع جميع موظفي خدمة الغرف في استحسانِ ما قاله.

استكمل جود التمرينَ واتجه إلى منضدة عمال الصيانة الذين من المفترض أن يلعبوا دور موظفي الاستعلامات. وسألهم: «في رأيكم، ما المشكلة الحقيقية؟»

بعد مرور هنيهة أطولَ من الوقت، تحدَّث أحد الموظفين القدامى بعصبية. وقال: «حسنًا، إننا نجلس هنا في الرَّدهة الرئيسية، ونشاهد كلَّ ما يحدث، ونرى أن السبب في هذه المشكلة هو غياب التواصل.»

فسأله جود: «ماذا تعني؟» أجاب وهو يشير إلى المنضدة التي تضم موظفي خدمة الغرف الذين يلعبون دور موظفي الاستقبال: «حسنًا، إن موظفي المكتب الأمامي هؤلاء لا يتحدَّثون مع الناس الذين يعملون بالأعلى، أو خدمة الغرف، إلى أن يكون هناك حالة طارئة. وفي هذا الوقت يكون الأوان قد فات. وعندما تنتهي هذه الحالة الطارئة، فإنهم لا يفكرون حتى في الصعود إلى أعلى مرةً أخرى والتعبير عن شكرهم لهؤلاء الأشخاص. وكأنهم أفضلُ منهم أو أنهم توصَّلوا لحل هذه المشكلة وحدَهم.»

توقَّف عامل الصيانة عن الحديث ثم استأنف بانفعال أكثر.

وقال: «وعندما يتَّصلون بعمال الصيانة لإصلاح مرحاض أو شيء آخر، فإنهم يتعاملون معهم وكأنهم مواطنون من الدرجة الثانية. ألا يكفيهم أننا، أقصد أنهم،

يقومون بإصلاح وتنظيف المراحيض، حتى يعاملوهم بتعالٍ أيضًا. إن ما يزيد الأمر سوءًا هو أنهم يحتقرونهم. اللعنة، إننا المسئولون عن الحفاظ على المظهر الجمالي والحضاري لهذا الفندق.»

لم يضحك أحدٌ هذه المرة. واحمرَّ وجه الرجل خجلًا.

شكر جود عامل الصيانة على مشاركته، واستمر على هذا المنوال حتى أعطى لكل منضدة أكثرَ من فرصة للتعبير عن رأيها. وبعدما انتهى من هذا التدريب، طرح عليهم سؤالًا تمنى لو أن أحدهم يجيبه عنه.

قال جود: «إذن، ما رأيكم في كلِّ ما قيل؟»

خيَّم صمت مطبِق على القاعة بعد طرح هذا السؤال.

بعد ذلك رفعت موظفةٌ من أصل إسباني — اسمها استيلا تعمل في خدمة الغرف — يدَها وانتظرت حتى يسمح لها جود بالحديث. فأشار إليها جود أن تتحدَّث فقالت: «في الواقع، أعتقد أن كلًّا منا يبذل قصارى جهده.»

هذا كلُّ ما في الأمر. وقد كان كافيًا.

نظر جود إلى ساعته وأدرك أنه قد استغرق عشر دقائق أكثرَ من الوقت المخصَّص للاجتماع. لذا فقد شكر الجميع على صبرهم وتعاونهم معه وأكَّد لهم أنه سوف يطرح ملاحظاته على الفريق التنفيذي في الفندق في اليوم التالي.

بعد أن خرج الموظفون من القاعة، لم يستطِع جود أن ينكر أنه كان يشعر بالراحة إلى حدٍّ ما، وليس السبب الوحيد في هذا أن الاجتماع قد انتهى. ولكنه رأى أنه ما زال لا يملِك كل المعلومات التي يحتاج إليها؛ لذا فقد طلب من مشرفي الأقسام الفرعية المختلفة أن يبقَوا دقائقَ قليلة.

انتقل مشرفو الأقسام الفرعية الأربعة: الذين يشرفون على خدمة الغرف، وأعمال الصيانة، والمكتب الأمامي والاستعلامات والذي يشرف أيضًا على خدمة نقل الحقائب؛ إلى المنضدة الأمامية في القاعة. وعندما خرج الجميع من القاعة وأغلق الباب، بدأ جود حديثه.

«ما الذي يحدث هنا بالضبط أيها السادة؟»

(١٧) مشرفو الأقسام

بعد هنيهة من الصمت، تحدَّثت مشرفة المكتب الأمامي. قالت: «بدايةً، الكثير من الأشخاص الذين يعملون في الفندق لا يحبُّ أحدهم الآخر. أعني أن البيئات الاجتماعية لموظفي خدمة

الغرف والصيانة الذين يعملون في الطابق العلوي تختلف كليةً عن مثيلاتها لمن يعملون في الطابق الأول من الفندق، كما أن لكلٍّ منهم اهتماماتٍ مختلفة. وهذا الأمر ليس مقصورًا على هذا الفندق فقط؛ فهذا هو الحال في جميع الفنادق التي عمِلت بها.»

أومأت مشرفة خدمة الغرف برأسها إيجابًا مؤيدةً وجهةَ نظر مشرفة المكتب الأمامي، مع أن جود لم يكن واثقًا من أنها تؤيد هذه الفكرة حقًّا.

وعلى كل حال، لم يكن هذا هو موقفَ مشرف الاستعلامات الذي هزَّ رأسه معترضًا. وقال: «مهلًا لحظة. لقد عملت في فنادقَ لم يكن فيها هذا القدْر من التوتر والخلاف بين الأقسام. وأعتقد أن السبب في هذا ليس أن الموظفين لا يستطيعون التعامل مع أحدهم الآخر، أو أنهم ببساطة مختلفون. والدليل على هذا أن نصف موظفي الاستعلامات في قسمي يشتركون في مباريات كرة القدم مع عمال الصيانة في الإجازات الأسبوعية.»

فسأله جود راغبًا في الوصول لإجابة: «إذن، فيمَ تكمُن المشكلة؟».

فهزَّ الرجل كتفيه وقال: «أنا لا أعلم في الواقع أين المشكلة.»

نظر جود إلى قائمة الموضوعات الموجودة على لوحات العرض. وقال: «حسنًا، دعونا نتناول أحدَ هذه الموضوعات. ماذا عن الوصول المفاجئ لأفواج كبيرة من النزلاء، ما سببُ هذه المفاجأة وعدم إتاحة الفرصة للاستعداد لاستقبالهم؟»

لم تتردَّد المشرفة المسئولة عن المكتب الأمامي في الحديث. وبدأت تشرح قائلة: «حسنًا، لقد اعتدنا عقْدَ اجتماعاتٍ لجميع العاملين في الفندق قبل وصول الأفواج الكبيرة من النزلاء، مما يمنح الجميع فرصةً لطرح الأسئلة التي تدور في أذهانهم وأن يسمعوا تعليمات دانتي والمسئولين التنفيذيِّين الآخرين. ولكن منذ حوالي ستة أشهر توقفنا عن هذا الأمر.»

رغِب جود في معرفة المزيد. فقال: «لماذا؟»

فهزَّت مشرفة المكتب الأمامي رأسها. وقالت: «لستُ متأكدة.»

اندفع مشرف الاستعلامات إلى الحديث مرةً أخرى: «أنا أعرف السبب. فقد اشتكى البعض من هذه الاجتماعات، فقرَّر دانتي أن يترك كل قسم يتولى شئون إخبار موظفيه بالمستجدات.»

فسأله جود «مَن الذي اشتكى؟»

تردَّد مشرف موظفي الاستعلامات قليلًا قبل أن يقول: «نحن آخر مَن تسأله عن هذا الأمر!» ثم نظر إلى زملائه كما لو كان ينتظر تأييدهم لموقفه. ثم قال: «ولكني أؤكد لك أن السبب ليس أحدًا منَّا.»

على الرغم من أن جود كان يريد أن يعرف من السبب في هذا، فإنه تراجع عن الإلحاح في السؤال مرةً أخرى، وفكَّر في أنه قد يكون أحدَ الإداريِّين الذين يعملون مع دانتي.

نظر جود إلى القائمة مرةً أخرى وسأل المشرفين: «ما سببُ مشكلة عدم الاحترام التي تحدَّث عنها الكثيرون هنا؟ وما حجمُ هذه المشكلة على أرض الواقع؟»

هذه المرة تطوَّع مشرف قسم الصيانة.

«أعتقد أنه من المعتاد للأقسام التي تتعامل مباشرةً مع النزلاء أن ينظروا إلينا — مشيرًا إلى نفسه وإلى مشرفة خدمة الغرف — على أننا أقلُّ منهم أهميةً. وهذا أمرٌ سيئ بالطبع، ولكنه ليس مقصورًا فقط على فندق ماديسون، بل إنه يحدث في كل مكان.»

فسأله جود: «وماذا عن الألقاب والمصطلحات التي يستخدمها بعضهم للإشارة إلى بعضٍ؟»

ضحِك مشرف قسم الصيانة. وقال: «إن هذا طبيعي ويحدث في كل مكان أيضًا.»

وافقته مشرفة المكتب الأمامي بإيماءة من رأسها. وقالت: «هذا صحيح، ولكن هناك اختلاف واحد.»

فسألها جود عن هذا الاختلاف.

فقالت ضاحكة: «هل تريدني أن أعترفَ على نفسي؟» وضحِك الجميع.

قال جود مشجعًا إياهم على الحديث: «هيا. فليخبرني أحدكم.»

أجابته مشرفة خدمة الغرف بحذرٍ: «دعنا فقط نكتفي بالقول إن هذه المصطلحات لا تُستخدَم من قِبل الموظفين فقط.» مرةً أخرى قرَّر جود ألا يلح في طلب المزيد.

اتجه جود بعد ذلك إلى تغيير الموضوع وطرحَ عليهم أهمَّ سؤال في الجلسة، وهو: لماذا ينخفض مستوى رضا النزلاء؟

أجابه مشرف الاستعلامات: «ألا ترى بعد كل هذا أن السبب واضح؟ إذا كان جميع الموظفين في الفندق بدءًا من الاستقبال والاستعلامات إلى خدمة الغرف والصيانة لا يستطيعون التواصلَ بعضهم مع بعض، ألا تعتقد أن النزلاء سيلاحظون هذا؟ وفي ظل بيئة العمل هذه، بالطبع لن تكون غرف النزلاء جاهزة؛ لأن أحدًا من المكتب الأمامي لن يخبر أحدًا من خدمة الغرف، أيُّ غرفة يجب عليهم تنظيفها أولًا. وإذا تعطَّل التليفزيون في إحدى الغرف يتصل النزيل ليخبرَ المكتب الأمامي. وعندما لا يذهب موظف الصيانة على الفور ليصلح الجهاز، يعود النزيل ليشكوَ إلى المكتب الأمامي الذي يقوم بدوره بإلقاء

اللوم على عامل الصيانة، والنتيجةُ في النهاية أن الجميع يبدو مقصرًا أمام النزلاء، ويبدو مستوى الخدمة سيئًا. لا يمكنك إخفاءُ مثل هذه الأمور عن النزلاء. إنهم سيلاحظون بلا شك.»

لم يعترض أحدٌ على ما قاله مشرف الاستعلامات.

ولكن مشرف أعمال الصيانة تولَّى زمام الحديث. وقال: «وفي خضم هذه الأحداث يطلب رئيس الإدارة المالية منا أن نخفض عددَ عمال الصيانة العاملين في القسم لخفض المصاريف، ومساعد المدير العام يريد أن يقلل الوقت اللازم للاستجابة لطلبات النزلاء. وبالطبع يريدنا دانتي أن نستغرق أطولَ وقت ممكن مع العميل للتأكُّد من أن مشكلة الصيانة التي يواجهها قد انتهت وأنه راضٍ إلى أقصى حد. وفي النهاية، كلُّ ما نتلقاه هو اللوم والتوبيخ من المكتب الأمامي لأننا لا نقوم بعملنا على أكمل وجه. وبسبب كلِّ هذا أنا على وشْك خسارة الموظف الثالث هذا العام.»

فسألته مشرفة المكتب الأمامي: «مَن ذلك الذي يريد أن يترك العمل؟»

فأجابها: «رايموند يريد أن يترك العمل.»

فصرخت قائلة: «مستحيل أن يترك رايموند العمل؛ إنه أفضلُ عامل صيانة لديك.»

فأجابها مدير الاستعلامات: «الموظفون الأكفاء هم دائمًا مَن يتركون العمل أولًا.»

أخيرًا شعر جود بأن لديه ما يكفي من المعلومات. لذا فقد شكر الجميع لبقائهم معه ومساعدته في الحصول على ما يريده من معلومات، وعاد إلى المنزل.

وقضى جود ليلته يفحص الملاحظات التي دوَّنها، ويضع ملخصًا للاقتراحات التي ينصح الإدارة بأن تنفِّذها للتعامل مع جميع العوامل التي تسبِّب العزلة والمشكلات الأخرى بين الأقسام وتمنعها من العمل معًا بروح الجماعة. ومع أن جود كان يشعر بالارتياح تجاه ما توصَّل إليه وما سيقوله لدانتي وفريقه في اليوم التالي، فإنه كان يشعر بالقلق تجاه الطريقة التي سينقل بها هذه النصائحَ لدانتي وكيف سيتقبلها الأخير.

(١٨) الانفجار

عندما وصل جود إلى الفندق للاجتماع بدانتي والمسئولين التنفيذيِّين الآخرين وإخبارهم بما توصَّل إليه، استقبلوه جميعًا استقبالًا حارًّا.

وابتسم دانتي وهو يقول: «سمعت أن الأمور سارت على ما يرام بالأمس.»

وتدخَّل مساعد المدير العام في الحديث. فقال: «لقد أخبرني كلُّ مَن تحدثت إليه أنه قد استمتع بالجلسة كثيرًا. حتى موظفو الاستعلامات الذين يصعُب إرضاؤهم قالوا إنها لم تكن سيئة. وبالطبع يعني الحصول على هذه الشهادة منهم أنها كانت ممتازة.»

شعر جود بعد سماع هذه العبارات بالثقة تتدفَّق إلى عروقه تجاه ما كان على وشْك أن يفعله. وبعد دقائق قليلة من تبادل عبارات المجاملة الضاحكة والمهذَّبة، اتجه جود إلى لوحة العرض في الجزء الأمامي من قاعة الاجتماعات وبدأ تقديمَ ما لديه من معلومات.

بدأ جود الحديث قائلًا: «لا أريد أن أهدر الكثير من وقتكم اليوم. لذا فسوف ألخِّص لكم ما توصَّلت إليه في اجتماعي مع الموظفين بالأمس وما أعتقد أن بإمكاننا القيامَ به لتحسين مستوى التعاون بين أقسام الخدمات والمكتب الأمامي الذي له تعامُل مباشِر مع النزلاء.»

ارتسمت على ملامح المسئولين التنفيذيِّين بالشركة علاماتُ الاهتمام واللهفة للاستماع إليه؛ لذا فقد دخل إلى صلب الموضوع مباشرة. فقال: «في البداية، أود أن أؤكد لكم أنه بالفعل توجد مشكلة خطيرة بين الأقسام المختلفة، وأنها تضر بالصالح العام للفندق، وستستمر على هذا المنوال إذا لم نفعل شيئًا حيالها.»

بعد سماع هذه العبارة تغيَّرت تعبيرات وجوه المسئولين. وتحوَّل الفضول والصراحة إلى مواقفَ دفاعية.

دانتي وحدَه بقي مهتمًّا بعد سماعِ ما قاله جود. وقال: «أخبِرنا عمَّا تعتقد أنه السبب في كل هذا.»

تنحنح جود وبدأ يشرح الأمر. قال: «في البداية، يبدو أن كل قسم يفهم الأولويات التي تحدِّدونها له بطريقة مختلفة.» تمنَّى جود ألا يسأله أحد في هذه النقطة وأن تكون عبارته واضحة بما فيه الكفاية. ولكنها لم تكن كذلك.

سألت مديرة المكتب الأمامي عمَّا يعنيه بمفهوم الأولويات. وكانت نبرتها تنِمُّ عن أنها لن تتقبل النتيجة أيًّا كانت.

قرَّر جود أن يبدأ شرح هذه النقطة باستخدام أبسط مثال حتى لا يثيرَ سخط أيٍّ منهم. فقال: «على سبيل المثال، موضوع التأخر في تسليم الغرفة وتسوية الحساب في مقابل إدخال النزلاء الجدد في غرفهم عند وصولهم. لا يبدو أن موظفي المكتب الأمامي يعرفون كيف يديرون وينظِّمون هذا الأمر، ونتيجةً لذلك يقع موظفو خدمة الغرف في مأزق لا يدرون كيف يتخلَّصون منه.»

بمجرد أن انتهى جود من عبارته، اندفعت مديرة المكتب الأمامي. فقالت: «أعتقد أنك لا تعبِّر عن الموقف تعبيرًا صحيحًا. إن الموظفين في المكتب الأمامي يعرفون أولوياتهم جيدًا، ويقومون بعملهم على أكمل وجه. وما تقوله الآن ما هو إلا عذرٌ واهٍ يتذرَّع به موظفو خدمة الغرف.» وعندها أدركت أن ما قالته يفتقر إلى الحيادية، وأن أسلوبها يبدو دفاعيًّا للغاية. فاستأنفت: «ولكن أظن أنه لا مانع من توضيح الأمور أكثرَ للموظفين.» لم يبدُ أنها تعني ما تقول.

ابتسم رئيس أقسام الخدمات على الإضافة الأخيرة. وقال في لهجة ساخرة: «لا أدري. أظن أنه قد يكون هناك تقصيرٌ أكثر مما أنت على دراية به. إننا بالطبع سنجد الأمور أسهلَ إذا ما توقَّف موظفو المكتب الأمامي عن إخبار النزلاء بأنهم يستطيعون البقاء كما يحبُّون. أعني أننا يجب أن نقرِّر مَن الذي يمكن أن نجازف بأن نضايقه. النزيل الذي وصل للفندق لتوه، أم النزيل الذي يغادر الفندق. إننا لا نستطيع أن نقوم بمعجزاتٍ هنا.»

بدت مديرة المكتب الأمامي مستعدةً لخوض غمار مناقشة حادة مع زميلها، ولكنها التفتت إلى جود. وقالت: «هل هناك شيء آخر؟»

نظر جود إلى ملاحظاته. وقال: «في الواقع هناك العشرات من النقاط. من أين تريدينني أن أبدأ؟»

أجابه دانتي بسرعة هذه المرة. فقال: «أريدك أن تخبرَني بالتحديد كيف ترى أن كل هذه الأشياء تضرُّ بالصالح العام للفندق؟»

أخذ جود نفَسًا عميقًا. واستأنف قائلًا: «في البداية، تسبَّبت هذه العزلة والصراعات في أن كثيرًا من الموظفين الأكفاء تركوا العمل، وهو ما يؤدي إلى توطيد الفُرقة بين الصفوف أكثرَ، وتَرْكِ انطباعٍ سيئ لدى الباقين.»

لم يعلِّق أحد على هذه النقطة فاستكمل جود حديثه.

«كما أن هذا يتيح فرصةً كبيرة للموظفين للجوء إلى البحث عن فرصٍ عمل أخرى في سلاسل الفنادق الكثيرة في المنطقة. أعني أنه إذا لم يشعر الموظفون بالانتماء للمكان الذي يعملون فيه، والارتباط بزملائهم فإنهم بكل تأكيد سيبحثون عنه في أي مكان آخر.»

لم يستطِع جود أن يحدِّد ما يفكر فيه المديرون التنفيذيون للفندق. فقرَّر أن يتابع ما يقوله إلى النهاية، سواء أكانوا يوافقونه الرأيَ أم يشعرون بالإحباط نتيجةً للطريقة التي يصِف بها جوَّ العمل الذي سمحوا له أن يسيطر على الفندق.

واصل جود سعيه بإصرار. وقال: «وبالطبع هناك عامل النزلاء. فكما أخبرني مشرفو الأقسام الفرعية بالأمس، من المستحيل ألا يؤثِّر كلُّ ذلك عليهم. وأعتقد أنكم لن تتمكنوا من إصلاح مشكلة رضا النزلاء إلى أن تتمكنوا من جعل هؤلاء الموظفين يعاون بعضهم بعضًا.»

عند هذه النقطة سأله رئيس الإدارة المالية للشركة في لهجةِ تحدٍّ: «ماذا تقترح إذًا؟»

تردَّد جود لحظةً ونظر إلى الملاحظات المدوَّنة أمامه. ثم قال: «حسنًا، الشيء الأول الذي يجدُر بكم أن تفكروا في تطبيقه هو برنامج لتبادل الأدوار الوظيفية.»

قطَّب بعض المديرين التنفيذيِّين ما بين حاجبيهم، الأمر الذي فسَّره جود خطأً على أنهم لم يفهموا جيدًا ماذا يعني. فقال موضحًا: «إذا منحتم الموظفين فرصةَ القيام ببعض مهام العمل التي يقوم بها زملاؤهم، فإنهم ...»

قاطعه دانتي. وقال: «حسنًا، نحن نفهم هذه الفكرة جيدًا. فقد جرَّبنا تطبيقها العامَ الماضي.»

اندهش جود. وقال: «وماذا كانت النتائج؟»

أجابته مديرة المكاتب الأمامية بسخرية. فقالت: «ألا تستطيع معرفةَ النتائج بنفسك بناءً على ما رأيته أمس؟»

تطوَّع دانتي لشرحِ الأمر هذه المرة. وقال: «أعتقد أنهم تقبَّلوا الأمر جيدًا. ولكن التطبيق لم يغيِّر السلوكيات كثيرًا. ماذا لديك أيضًا من اقتراحات؟»

«أعتقد أننا بحاجة إلى إعادة النظر في برنامج توجيه الموظفين الجدد. وذلك لمنحهم صورةً أفضل عن أسلوب سير العمل في الفندق من منظور عام وشامل، وليس فقط من منظور محدود يقتصر على طبيعة عملهم. بمعنى أن نمنح كلَّ شخص صورةً كاملةً عن طبيعة مشاركته في عملية تشغيل الفندق.»

لم يبدُ أن أحدًا منهم تأثَّر بالفكرة أو حتى نالت إعجابه، مع أن رئيس الموارد البشرية كتبها في ملاحظاته.

استأنف جود: «كما أني أقترح العودةَ إلى الاجتماعات التي كانت تُعقد من قبلُ وتضم جميعَ الأقسام، خاصةً عند الاستعداد لاستقبال أفواج كبيرة من النزلاء. وفي الواقع، أنا مندهش إلى حدٍّ ما لأنكم توقَّفتم عن عقدِ هذه الاجتماعات.»

سارت موجةٌ من الهمهمة في الغرفة.

ثم ردَّ عليه رئيس أقسام الخدمات مفسرًا. فقال: «كلُّ ما في الأمر أننا لم نَعُد نرى أنها مفيدة.»

«ولِمَ؟»

«لقد وجدنا أنه من الممكن أن يعقد المسئول عن كل قسم من الأقسام هذه الاجتماعات مع موظفيه فقط، وأنه لا داعيَ لإهدار وقت الجميع في عقد اجتماعات شاملة تستغرق وقتًا أطول.» بدا أن الرجل غيرُ مقتنع هو شخصيًّا بهذا التبرير.

«هل لديك ما تضيفه إلى هذه الاقتراحات؟» لم يكن دانتي هو مَن طرح السؤال هذه المرة، ولكن رئيس الإدارة المالية. وقد فعل ذلك بأسلوب ينِمُّ عن أن لا شيء مما اقترحه جود قد أثار إعجابَه أو حتى اهتمامه.

«هل فكرتم من قبل في جمعِ الإكراميات والبقشيش الذي يتلقَّاه الموظفون وتقسيمه بين الجميع، حتى أولئك الذين يلعبون أدوارًا غير بارزة؟»

جعل ردُّ فِعل المسئولين التنفيذيِّين — الذي لم يتجاوز ضحكات ونظرات ساخرة — جود يشعر كأنه طلب منهم شيئًا غريبًا ومهينًا يفقدهم المميزات التي تُبرِزهم عن الآخرين.

رغم شعور جود بالإحراج والضيق، فإنه قرَّر أن يحاول إقناعهم بالفكرة مهما كانت النتائج. «أعتقد أن هناك الكثير من الجنود المجهولين في الفندق، الذين يعملون بجِد ويبذلون قصارى جهدهم لنيل رضا النزلاء والوصول إلى أعلى مستويات الخدمة، ولكنهم لا يحصلون على ما يستحقونه من مكافآت على مجهوداتهم اليومية. وعندما يرون الآخرين وهم يعملون بالقدْرِ نفسه أو أقل ويحصلون على مكافآت، فإن هذا الأمر يوهِن من عزيمتهم وإخلاصهم في العمل إلى حدٍّ ما.»

هزَّ دانتي رأسه. وأجاب: «للأسف هذه المشكلة ليس لها حلٌّ يا صديقي. فهي موجودة منذ بدء الاستثمار والعمل في هذا المجال، وهو شيء لا يمكننا أن نشرع في تغييره الآن.»

نظر رئيس الإدارة المالية إلى دانتي وقال بسخرية: «كم ندفع لهذا الرجل مقابل هذا الهراء؟»

واندفع رئيس أقسام الخدمات ليشاركه سخريته. وقال: «وهل ندفع له حقًّا؟ لقد كنت أعتقد أنه يقوم بهذا العمل بلا مقابل.» وانفجر الجميع بالضحك.

ومع أنه كان يعرف أنهم يحاولون إغاظته، فإنه لم يستطِع أن يمنع موجة الغضب التي تدفَّقت بشدة في عروقه، فقرَّر أن يردَّ على سخريتهم هذه بطريقته. وعندما سمح لكبريائه بالتملُّك منه، اتخذ قرارًا سيندم عليه فيما بعدُ.

«في الواقع، هناك موضوعٌ آخر كنت أودُّ طرحه عليكم، وأعتقد أنه أحد الأسباب الجوهرية لمشكلة العزلة بين الأقسام والصراعات الداخلية التي تعانونها.» وتوقَّف قليلًا. ثم استكمل: «وهذا الموضوع يتعلَّق بكم أنتم.»

أثار الجزء الأخير من عبارة جود اهتمامَ الجميع. فاختفت بقايا الابتسامات الساخرة من وجوههم.

«أعتقد أنه يجب أن تحرصوا على أن تكونوا قدوةً حسنة لموظفيكم فيما يخص تعاون وتفاعل بعضكم مع بعض كرؤساء للأقسام المختلفة.»

شعر دانتي أن هذا الكلام نظريٌّ صرِف، وأنه يحتاج إلى قليل من الشرح. لذا فقد قال: «اضرب لي مثلًا عمليًّا. ماذا تقصد؟»

«حسنًا، على سبيل المثال، من الأفضل ألا يسمع الموظفون أحدًا من الموجودين في هذه الغرفة يطلِق لقبَ «ماسحات الحمَّامات» على موظفات خدمة الغرف.»

حاول اثنانِ من المديرين التنفيذيِّين ألا يضحكا، في حين شعر اثنانِ آخران بالخجل.

ولكن لم يستمرَّ هذا الموقف طويلًا حيث اندفعت مديرة المكتب الأمامي وقالت بحدة في لهجة توحي بأنها لا تصدِّق ما يحدث: «لا تُسِئْ فهمي، ولكنك أضعتَ وقتَ عمل قرابة مائة موظف بالأمس، وكلُّ ما توصلت إليه هو أن نتوقَّف عن نعت بعضنا بعضًا بألفاظ غير لائقة؟ إنني حقًّا أتمنى ألا تكون تكلفة الاستعانة بخدماتك كبيرة.» وابتسمت في الجزء الأخير من عبارتها محاولةً تحويلَ الإهانة التي وجَّهتها إلى جود إلى مزاح، ولكن لم يبتسم أحد لمحاولتها هذه.

كان جود على وشْك أن يندفع ويردَّ عليها ويخبرها أن هذه النقطة التي تثير سخريتها واحدة فقط من بين أربعة أشياء اقترحها، وأنه ما زال لديه سبعُ صفحات من الملاحظات تصف بدقة أبعادَ المشكلة في الفندق، وأنه إذا لم يكن الفريق التنفيذي بالفندق يريد سماعَ أي شيء يشير إلى أنهم مخطئون فما كان عليهم من الأساس أن يطلبوا منه …

ولكن قبل أن يسترسل جود في أفكاره ويبدأ في الردِّ عليها بالفعل، تدخَّل دانتي. «اسمعوا جميعًا، أعتقد أن جود يشير إلى شيء مهم هنا. من الأفضل أن نكون حذرين جميعًا فيما نقول أو نفعل أمام موظفينا. حتى إذا كنا جميعًا نعلم أننا نمزح وأن الجميع يتقبَّلون ما نقول، فإن هذا يترك انطباعًا سيئًا.»

لم يُجِب أحدٌ على ما قاله دانتي.

فقرَّر دانتي أن ينهيَ الجلسة بالكامل. فقال: «كما أني أود أن أشكر جود كثيرًا على وقته والجهد الذي بذله بالأمس، وأقترح أن نضع النقاط التي أثارها في الاعتبار وندرسها

جيدًا. وبالطبع فإن دراسة الأمر من منظور شخص آخر من خارج الفندق ستساعدنا كثيرًا، حتى وإن كانت هذه النظرة تؤكد لنا فقط ما نعرفه بالفعل.»

ولقد كان هذا الحديث في الواقع بمثابة قنبلة فجَّرها دانتي لينسف بها كلَّ ما كان جود يفكِّر به. فقد كان من الأفضل بالنسبة له أن يقول دانتي: «حسنًا، ما قلته حتى الآن لم يكن مفيدًا، ولم يُضِف لنا أيَّ شيء جديد، ولن ننفِّذه على أي حال.» ومع أنه كان يدرك أن دانتي يحاول إنقاذَه من موظفيه الذين كانوا على استعداد لإمطاره بوابل من العبارات والتعليقات الساخرة والمهينة، فقد كان يتمنَّى أن يُظهِر بعضَ الدعم والتأييد له في الوقت الذي كانت تهاجمه فيه مديرة المكتب الأمامي بانتقاداتها اللاذعة.

وعندما اتَّجه المسئولون التنفيذيون لمغادرة القاعة، شعر جود بغصةٍ ومرارة في حلقه وإحساس غريب بالفشل لم يشعر به في حياته.

(١٩) تصدُّع العلاقة

عندما غادر الجميع قاعةَ الاجتماعات، أغلق دانتي البابَ والتفت إلى جود وابتسم ابتسامةً متكلفة. وقال: «كان هذا مسليًا بالتأكيد.»

وابتسم الاثنان بمرارة.

في هذه اللحظة تملكتْ جود كثير من المشاعر المتضاربة. أولًا، كان يشعر بالإحباط من الأسلوب الصبياني الذي تعامل به المسئولون التنفيذيون معه. كما شعر بالخيانة من جانب دانتي لأنه لم يسانده بالشكل الذي توقَّعه منه عندما أنهى الاجتماع فجأةً، ولم يسمح له بالدفاع عن نفسه أمام سيلِ الاتهامات والاستهزاء الذي تلقَّاه من موظفيه، مع أنه يتفهم جيدًا دوافعه لإنهاء المناقشة. ولكن الشعور الذي سيطر عليه هو الإحراج الشديد.

«اسمع يا دانتي، أنا آسف لأنني ...»

رفع دانتي يده. وقال: «لا تعتذر. لا بأس.» وتنهَّد وهو يفكر في الأمر. «أعني أنه كان من الأفضل لو كنتَ ذكرتَ مسألة المدير التنفيذي الذي يطلق ألقابًا مهينة على بعض الموظفات؛ لأن الأمر بدا الآن وكأنك تلقي الرمال على أعيننا. ولكننا، في الواقع، كنا بحاجة لأن نسمع مثل هذه الأشياء، وبالطبع لم يكن بعض المسئولين على المستوى المطلوب من التفهُّم. ولكني أعدك بأن أتحدَّث إليهم.»

مع أن هذا الحديث قد أراح جود قليلًا، فإنه لم يستطِع أن يمنع نفسه من التفكير في تبِعات ما حدث. فقال: «أعتقد أنه لم يَعُد من الممكن أن أتمتَّع بمصداقية لدى موظفيك الآن، ولا أعتقد أنهم سيثقون بي. لذا فسأتفهَّم الموقف جيدًا إذا قمت بإلغاء الاتفاق الذي عقدناه.»

هزَّ دانتي رأسه نفيًا. وقال: «اسمعني، لا أريد أن نبالغ في تقديرِ ما حدث للتو. ولكنني في الوقت نفسه لن أكذبَ عليك. فهذا هو الفريق الذي أعمل معه كلَّ يوم وهو الفريق الذي يدير فندقي، وأنت مستشار لفترة معينة من الوقت. فإذا لم نتمكَّن من التعامل معًا فسوف أضطر إلى ...» ولم يكمل عبارته، ولكن بالطبع فهِم جود ما يعنيه تمامًا. فاستكمل دانتي مديرًا دفةَ الحوار إلى جانب آخر من الموضوع نفسه: «ولكنك لا يزال لديك بضعة أسابيع في العَقد على أي حال، أليس كذلك؟»

أومأ جود برأسه.

فقال الآخر: «إذًا دعنا نعيد النظر في هذا الموقف عندما تهدأ العاصفة قليلًا.» ثم ربَّت على كتفه وهو يصطحبه إلى باب الفندق الأمامي. وقال: «لقد أثَرتَ في ذهني العديد من الموضوعات لأفكر بها وأدرسها اليوم.»

شكر جود عميلَه وعاد إلى منزله وهو يشعر بقلقٍ أكثرَ على مستقبل شركته ومستقبله المهني والموقف المالي له ولعائلته. ولم يستطِع أن ينكر أنه يشعر باليأس والإحباط. ولكن قد يكون اليأس في بعض الأحيان دافعًا قويًّا لمزيد من النجاح.

الجزء الثالث

سِباقٌ مع الزمن

(١) البحث عن حلٍّ

أسبوع واحد. لم يكن أمام جود سوى أسبوع واحد ليحرز تقدُّمًا في البحث عن حلٍّ لمشكلة العزلة والصراعات الداخلية بين الأقسام المختلفة؛ حيث إن هذا هو موعد انعقاد ورشة عمله التالية في مستشفى الأطفال. وعلى الفور انهمك في دراسة الأمر طوال الوقت وراح يفكر فيه ويقرأ كلَّ ما يقع تحت يده مما يرتبط بسياسات الشركات والمؤسسات.

ولكن ما لم يكن جود يعرفه هو أنه لن يجدَ الحل في أي كتاب. ولكن الحل سيجده بطريقة أصعبَ مما كان يتصوَّر.

(٢) الإنذار

لم يكن جود يحظى بالكثير من ساعات النوم بعد ما حدث في فندق ماديسون. أو بالأحرى، منذ أن انتهى عمله مع براين في مصنع المعدَّات الرياضية. أما الآن، فبالإضافة إلى مشكلاته المالية، أصبح جود يفكِّر في حلٍّ لمشكلة العزلة بين الأقسام المختلفة وما تسبِّبه من صراعات داخلية. أضِف إلى هذا آلامَ الحمل التي تتعرَّض لها تريزا في الليل؛ لذا فلم يكن من الغريب أن جود كان مستيقظًا في تلك الليلة المشهودة.

كانت عقارب الساعة تشير إلى الرابعة واثنتين وثلاثين دقيقة صباحًا. وجود لن ينسى ذلك أبدًا. كانت زوجته تتقلب بجواره وهي تئن وتتأوه من الألم طوال الليل، ولكن كان هذا الأمر إلى حدٍّ ما معتادًا؛ نظرًا لحجم الطفلين بداخلها وحركتهما الدائمة في أحشائها. ولكن في هذه الليلة كان هناك شيء مختلف، وقبل أن يدقَّ منبه جود بساعة تقريبًا، اعتدلت تريزا من نومها وجلست على الفراش تتأوه بشدة.

سألها جود: «هل أنتِ بخير؟»

أومأت تريزا برأسها. وقالت: «نعم، أظن ذلك.» ولكنَّ إجابتها لم تكن مقنِعة. وبعد ذلك رأيا دمًا على الفراش.

وعندما أدرك أنها لن تستطيع السير، اتصل بالإسعاف على الفور لنقلها إلى المستشفى، ولم يكن أمامهما شيء سوى الانتظار والدعاء.

وبعد مرور سبع دقائق، وصلت عربةُ الإسعاف أمام المنزل، وبعد قرابة اثنتي عشرة دقيقة كانوا في طريقهم إلى مركز جون موير الطبي الذي كان يبعد قرابة ثمانية أميال عن منزلهما الجديد.

وللحظة فكَّر جود كيف سيعود هو وزوجته من المستشفى بعد علاجها والاطمئنان عليها وقد وصلا إلى هناك في عربة الإسعاف. ولكن أعاده صراخُ تريزا الذي كان يرتفع مع ازدياد الألم إلى أرض الواقع. وبينما كان اختصاصي الطوارئ في سيارة الإسعاف يتولَّى رعاية تريزا، أمسك جود يدها وهو يبتسم لها محاوِلًا بثَّ الطمأنينة في نفسها.

وبعد دقائق قليلة، وصلت سيارة الإسعاف إلى قسم الطوارئ بالمستشفى حيث أدخلها فريقُ الطوارئ من سيارة الإسعاف إلى هناك، واستقبلتها ممرضتان ومسئول إداري.

أخذ جود يشرح لهم ما حدث، وطرح عليه المسئول الإداري بعضَ الأسئلة عن حالة تريزا وطلب بعض معلوماتها الشخصية. ومنها: الاسم والعنوان ورقم التأمين الاجتماعي، ومثل هذه الأمور.

كان الأطباء في غرفة الطوارئ يحيطون بتريزا ويولونها عنايتهم بكل هدوء واهتمام، فيقيسون درجة حرارتها ومعدَّلات نبضها والعديد من الأمور الطبية الأخرى المرتبطة بصحتها هي وطفليها. وفي الوقت نفسه، كانت هناك ممرضة تشرح لجود ماذا كان يحدث، مع أنه لم يكن يستوعب الكثيرَ منه حيث كان مندمجًا بكيانه كله في مراقبة وجه زوجته والدعاء لها من كل قلبه دعاءً لم يَدْعُه من قبل. ثم تحوَّل الطبيب عن الاهتمام بتريزا وابتعد عنها قليلًا ليتحدَّث إليه.

فقال: «إنها بخير الآن وكذلك الطفلان. ولكننا نحاول الاتصالَ بالطبيب أندرو لوك من قسم النساء والتوليد؛ لكي يتولَّى مسئولية الاعتناء بزوجتك وطفليك في هذه المرحلة. وهو الآن موجودٌ هنا في المركز، وسيكون لديه بالطبع فكرةٌ أفضل عمَّا يجب القيام به في مثل هذه الحالة.»

وسمِع جود إحدى الممرضات تتحدَّث في الهاتف، دون أن تنتظر لأن يطلُب منها الطبيب ذلك. كانت تقول: «مرحبًا، معك جين داون من غرفة الطوارئ. نحتاج إلى الطبيب لوك على الفور. توجد سيدةٌ تجاوزت الشهر السابع من شهور الحمل ولديها نزيفٌ خفيف. شكرًا لك.»

وصل الطبيب لوك بعد قرابة خمس دقائق. وتحدَّث قليلًا إلى طبيب قسم الطوارئ ثم اتجه إلى المريضة على الفور.

وتحدَّث إليها وهو يبتسم ويمسك يدَها قائلًا: «مرحبًا يا تريزا، كيف حالك؟» وأخذ يراقب نبضَ قلبي الطفلين على شاشات القلب وشاشة كمبيوتر الموجات فوق الصوتية التي أُعِدَّت قبل وقت قصير. وبعد قرابة خمس عشرة ثانية، ابتسم الطبيب وهو يومئ برأسه لتريزا وأدار عينيه في الغرفة بحثًا عن زوجها، حتى استقرَّت عيناه على جود.

«هل أنت زوجها؟»

أومأ له جود بالإيجاب ولكنه لم يستطِع التحدُّث.

توجَّه إليه الطبيب بالحديث بسرعة ولكن بلهجة واثقة حاول بها أن يطمئنه: «أنا الطبيب لوك. كل شيء يسير على ما يرام الآن. ولكننا سنصطحب زوجتك إلى غرفة العمليات تحسبًا لأي ظرف.»

اندفع جود يسأله عما يعنيه بعبارة «تحسبًا لأي ظرف» هذه.

فأجابه الطبيب بهدوء ليخفِّف من ذعره: «تحسبًا لأننا لم نتمكَّن من منع الطفلين من الخروج إلى الدنيا الآن.»

تجمَّد جود في مكانه وسأله في ذهول: «هل تعني أن تريزا ستضع طفلينا الآن؟»

ابتسم الطبيب والتفت ناحيةَ الممرضات. «هيا ننقل المريضة إلى غرفة العمليات على الفور.» انصرفت إحدى الممرضات لإجراء مكالمة هاتفية بينما ذهبت الأخرى لعملِ شيءٍ ما باستخدام الكمبيوتر. في حين استأنف الطبيب إعطاءَ الأوامر قائلًا: «وليتصل أحدٌ بالطبيب شميتز ويطلب منه أن يقابلني هناك خلال عشر دقائق.»

وبمجرَّد أن تفرَّقت الممرضات للقيام بعملهن، صاحت إحداهن في نهاية الغرفة بصوتٍ عالٍ: «جانيت، تعالَيْ إلى هنا! إننا نحتاج إلى طلب محلول الماغنسيوم والتحضير لحقن المريضة به في الوريد.» نظر جود إلى مصدر الصوت حيث كانت الممرضة تصيح، ليرى ممرضةً أخرى استنتج من تحركاتها أنها جانيت. مع أنها لم تُبدِ ما يشير إلى أن هذا الأمر قد فاجأها بالفعل، أجْرت مكالمة هاتفية، من الواضح أنها كانت مع غرفة العمليات، وكانت في الوقت نفسِه تُعِدُّ مستندًا ما.

«ما محلول الماغنسيوم؟» طرح جود السؤالَ دون أن يوجهه لشخص محدَّد.

وبمجرَّد أن أغلقت جانيت الهاتف شرحت له بهدوء أنه محلول يساعد على تأجيلِ عملية الولادة قليلًا.

وفي غضون دقائقَ قليلة، جاء اثنان من الممرضين إلى الغرفة ونقلا تريزا إلى سرير المرضى المتنقِّل، ودفعاها إلى خارج قسم الطوارئ. وعلى بابِ الغرفة تولَّى رجلٌ يرتدي ملابسَ الأمن المهمة بدلًا من أحد الممرضين الذي اختفى تمامًا بعد أن رفع شعر تريزا بعيدًا عن عينيها وطمأنها قائلًا: «ستكونين بخير.»

وقبل أن يعرف جود ماذا كان يحدث، ظهر ممرضان آخران كان أحدهما يراقب شاشةَ الجهاز الذي كانوا يدفعونه بالقرب من تريزا بينما كان الآخر يملأ بعضَ الاستمارات ويفسح الطريقَ أمام السرير المتنقل وكانت الساعة وقتَها لا تتجاوز الخامسة وخمس عشرة دقيقة.

تحرَّك جود سريعًا ليسيرَ بالقرب من زوجته لكي يكون بجوارها وهم يجتازون الرواق. وأمسك بيدها بينما كانوا يدفعونها بسرعة ورفق إلى المصعد، ثم إلى الطابق الرابع ثم إلى قسم الولادة.

وبمجرَّد أن دخلوا قسمَ الولادة استقبلتهم ممرضةٌ ترتدي ثوبًا قرنفليًّا منقوشًا بزهور جميلة، وابتسمت مرحِّبة بزوجته ومحاولة الاطمئنانَ عليها. «مرحبًا يا تريزا. هل أنت بخير؟»

رأى جود زوجتَه وهي تحاول الابتسامَ على الرغم مما تشعر به من آلام، وتومئ برأسها للممرضة الوقورة ذات الوجه الملائكي. «مَن هذه المرأة الرائعة؟» تذكَّر جود كيف كان يتساءل لجزء من الثانية قبل أن يقوده أحدُ الممرضين إلى خارج غرفة العمليات، حيث أبهره الضوء الساطع والشكل المميز للغرفة. وبعد أن بدَّل ملابسه وارتدى معطف العمليات المعقَّم، عاد إلى غرفة العمليات مع زوجته مرةً أخرى.

بعد دقيقة مرَّت عليهما وكأنها دهرٌ كامل، دخل الطبيب لوك وهو يرتدي معطف العمليات الخاص به. واتَّجه إلى تريزا مباشرةً متجاهلًا جود تمامًا، وابتسم مرحِّبًا بها ثم التفت إلى واحدة من الممرضات وسألها: «هل وصل الطبيب شميتز أم لا؟»

وبمجرَّد أن أنهى سؤاله دخل الغرفةَ رجل آخر. كان ذا شعر أشعث ويرتدي معطفًا مختلفَ اللون عن معاطف الآخرين. وتبادل ابتسامات الترحيب مع الطبيب لوك الذي قال: «حسنًا، ها قد وصل.»

«مرحبًا يا أندي.» رحَّب الطبيب لوك بزميله قبل أن يلتفت إلى تريزا. ويسألها: «وكيف حالك أنتِ؟»

بادلته تريزا الابتسامةَ وهي في حالة مزرية. وقالت: «أنا بخير.»

«حسنًا، أنت على وشْك استقبال طفلتين.»

«ولكنني لا أزال في النصف الأول من الشهر السابع ...»

ولكن الطبيب قاطعها مبتسمًا. وقال: «هذا يحدُث كثيرًا.» وربَّت على يدها برفق وطلب من الممرضة أن تستدعيَ طبيب التخدير لكي تبدأ عملية الوضع.

(٣) الأُسرة الجديدة

في الخامسة والدقيقة الخامسة والأربعين صباحًا نجح الطبيبان لوك وشميتز في إخراج التوءمين إلى الحياة عن طريق عملية قيصرية. ونظَّفت الممرضاتُ على الفور الطفلتين اللتين يبلغ وزن كلٍّ منهما ثلاثة أرطال ونقلوهما على الفور إلى وحدة رعاية الأطفال المبتسرين في الغرفة المجاورة.

وقد طمأن الطبيبان الوالدين بأن الأمور سارت على ما يرام، وأنهما سيتمكَّنان من رؤية الطفلتين بعد فترة وجيزة. نُقلت تريزا بعد ذلك إلى غرفة الإفاقة، وبمجرد أن ذهبت ألقى جود نفسَه على مقعدٍ خارج وحدة رعاية المبتسرين. ونظر إلى ساعته، كانت الساعة الآن الخامسةَ وسبعًا وخمسين دقيقة صباحًا.

تعجَّب جود كثيرًا مما حدث. فهذه الفترة الزاخرة بالأحداث منذ استيقظ هو وزوجته في فراشهما حتى تلك اللحظة التي استقرت فيها الأمور وخرجت طفلتاه إلى الدنيا استغرقت أقلَّ من تسعين دقيقة. الحياة لن تصبح كما كانت من قبل أبدًا.

(٤) سباقٌ مع الزمن

ظلت تريزا في المستشفى ثلاثة أيام بعد الولادة تخضع لرعاية الأطباء في غرفةٍ على بُعد خمسة عشر مترًا من وحدة رعاية الأطفال المبتسرين حيث تخضع طفلتاها هايلي وإيميلي للرعاية طَوال الوقت.

وقد وضَّح لها طبيب الأطفال ورئيس وحدة رعاية الأطفال المبتسرين أن الطفلتين يجب أن تبقيا في المستشفى ثلاثة أسابيع على الأقل. وفي هذه الأثناء، من الأفضل أن

يأتيَ الوالدان لزيارة الطفلتين وأن يبقيا معهما بعضَ الوقت، ولكن نظرًا لميلاد الطفلتين قبل ميعاد الولادة الطبيعي فلن يتمكنا من حملِهما، ولن يكون بمقدور تريزا إرضاعُهما بالطريقة الطبيعية مدة أسبوع أو أكثر. ورغم ذلك، فإن إسهام جود وتريزا سيكون غايةً في الأهمية بالنسبة للطفلتين. وكانت مجرد فكرة أنهما سيعودان إلى المنزل دون الطفلتين فكرةً محزنة للغاية.

وعندما اطمأن الأطباء على تريزا وقرَّروا السماح لها بمغادرة المستشفى والعودة إلى المنزل، كان هناك بعض الارتباك والفوضى في تحديد القسم المسئول عن السماح لها بالمغادرة، وأي قسم سيطالب شركة التأمين المسئولة عن تريزا بسداد التكاليف، وعلى أي أساس سيتم تحديدُ المقابل الذي يطالب به المستشفى. ونظرًا للإرهاق البدني والمعاناة العاطفية التي كانت تريزا تعانيهما، كان هذا الارتباك شاقًّا للغاية بالنسبة لها وأزعجتها هذه الفوضى أيَّما إزعاج. وبعد مرور أكثر من ساعة من التأخير وإجراء المكالمات الهاتفية، استطاعت تريزا أخيرًا أن تغادر المستشفى.

أدرك جود، بعد أن وصل هو وزوجته إلى المنزل والتقطا أنفاسهما، أنَّ عليه أن يعمل بأقصى طاقته في الفترة التي ستقضيها الطفلتان في المستشفى؛ وذلك حتى يتوقَّف عن التفكير فيهما والقلق عليهما من ناحية، وأيضًا لكي يحافظَ على سير عمله حسب الجدول الزمني الذي حدَّده له، بل وأن يسبقَه أيضًا لكي يستطيعَ توفيرَ وقتٍ أكبرَ لقضائه معهما في المنزل عندما تخرجان من المستشفى. كما أن والدة تريزا ستأتي وتبقى معهما شهرًا؛ لذا لم يكن أمام جود الكثير من المهام في المنزل قبل وصول الطفلتين.

كان جود قد أجَّل جلسةَ العمل التي كان سيعقدها في مستشفى الأطفال عندما وضعت زوجته. لذا، ووفقًا للمعطيات الجديدة، قرَّر أن يحاول إعادةَ تحديد موعد قريب لعَقد هذه الجلسة، وقد شعر بسعادة حقيقية عندما تمكَّنت ليندسي من تحديد موعد جديد بعد أيام قليلة من الموعد الأساسي. ولم يكن أمام جود سوى خمسة أيام فقط حتى يتوصَّل إلى طريقة يجعل بها جلسة العمل القادمة مثمرةً وأفضل من سابقتها.

(٥) المفاجأة

قرَّر جود وتريزا زيارةَ الطفلتين في المستشفى ثلاث مرات يوميًّا. مرةً في الصباح وأخرى في المساء، وسيذهبان معًا. والثالثة في الظهيرة يقوم بها جود وحدَه بينما تنال تريزا قسطًا من الراحة ثم تذهب لزيارتهما بعد ذلك لكي تساعد في إرضاعهما.

وفي طريقه إلى المستشفى في أول زيارة منفردة لطفلتيه، لم يستطِع جود التوقُّف عن التفكير في ذلك اليوم الذي وصل فيه إلى المستشفى فجرًا في سيارة الإسعاف مع زوجته. ومع أنه لم يمضِ أسبوع واحد على هذا الأمر، فقد بدا وكأنه قد مرَّ عليه عدة شهور.

وعندما أوقف سيارته في موقف السيارات بالمستشفى، قرَّر أن يذهب إلى قسم الطوارئ أولًا بدلًا من الدخول إلى وحدة رعاية الأطفال المبتسرين من المدخل العادي، وذلك ليشكر جميع الأطباء والممرضات الذين قاموا برعاية زوجته حتى انتقلت إلى غرفة الولادة.

وفي طريقه إلى قسم استقبال الطوارئ، عاد الشعور بالفزع الشديد الذي سيطر عليه قبل أسبوع يسري في عروقه مرةً أخرى. حيث بدأ يستعيد ذكرى كلِّ ما حدث في ذلك الصباح الغريب.

وبدأ يتذكَّر كيف كان مسئول الطوارئ هادئًا رابطَ الجأش. وكيف كانت سرعة الممرضات حين استقبلن زوجتَه على الباب. وكيف كان الأطباء حازمين. وكيف كانت استجابة هيئة التمريض بالكامل سريعةً ومناسِبة للموقف. ثم كيف سارت الإجراءات بعد ذلك واتخذ الجميع القرارات المناسبة، فحتى الأخطاء التي ارتُكبت تلك الليلةَ تم التعامل معها وإصلاحها على الفور.

لقد كان الموقف أشبهَ بلوحة غريبة وجميلة من الفوضى والتنسيق والتواصل. فقد كان الجميع يعملون بتوافق وتناغم شديدين، ونجح الأمر بالفعل.

وفجأةً خطرت على ذهن جود فكرة. «معظم هؤلاء الأشخاص من أقسامٍ مختلفة.»

وعند هذه النقطة، بدأت الأفكار تتوالى في ذهن جود ليتوصَّل إلى الحل الذي سيخلِّصه من جميع مشكلاته.

(٦) بناء الفكرة

في وقت لاحق من ذلك اليوم، وبعد قضاء أمسية هادئة في مراقبة الطفلتين ثم توديعهما بأعينٍ دامعة، أوصل جود زوجتَه ووالدتَها إلى المنزل وذهب إلى مكتبه للعمل. وكان يعلم جيدًا أنه لن يهدأ له بالٌ أو يغمض له جَفن حتى يجمع أفكاره ويرتِّبها فيما يخص النظرية الجديدة التي توصَّل إليها.

وفي الصباح التالي، بمجرَّد أن غادر جود المستشفى بعد زيارته الأولى لطفلتيه في الصباح، تحدَّث إلى ليندسي لكي يخبرها بفكرته. ولكن بدلًا من أن يصرِّح لها بما يدور

في ذهنه على الفور، فكَّر في اتباع أسلوبٍ أكثرَ دهاء لاختبار نظريته دون أن يجعل عميلته تتحيز للفكرة أو ضدها.

فسألها: «حسنًا، بعيدًا عن المشكلة القائمة بين الممرضات وقسم الاستقبال، ما الأقسامُ الأخرى في المستشفى التي تعاني مشكلةَ العزلة هذه؟»

لم تتردَّد ليندسي على الإطلاق. وقالت: «كلُّ الأقسام التي تخطر على بالك. الأطباء في مقابل الممرضات، والإدارة في مقابل الأطباء، والمديرون في مقابل فريق الأطباء المنتدَبين. أعتقد أن كلَّ شخص في هذا المستشفى يرى نفسه عضوًا في القسم الذي يعمل به فقط، أكثرَ من كونه جزءًا من المستشفى عمومًا.»

قرَّر جود أن يدفعها أكثرَ للاسترسال في الحديث. فسألها: «هل هناك أيُّ مثال لم تظهر فيه هذه المشكلة؟» لم تُجِبه ليندسي على الفور، فحاول هو أن يستحثَّها أكثرَ على الكلام. فقال: «هل توجد أيُّ أقسام أو أماكن في المستشفى لا يهتم موظفوها كثيرًا بانتمائهم إلى أقسامٍ داخلية، ويعمل بعضهم مع بعض بروح الفريق؟»

وعندما لم تُجِبه ليندسي على الفور تركها تأخذُ ما تشاء من الوقت للتفكير.

«لا.» أجابته أخيرًا.

شعر جود بخيبة الأمل. حتى استأنفت ليندسي حديثَها. «فيما عدا قسم الطوارئ، لا أعتقد أن هناك قسمًا آخرَ في هذا المستشفى ...»

فقاطعها جود: «ماذا قلت للتو؟»

«قلت إنني لا أعتقد أن هناك قسمًا في المستشفى لم تستشرِ فيه مشكلة ...»

فقاطعها جود مرةً أخرى. «قلتِ ما عدا قسمَ الطوارئ؟»

«حسنًا، نعم. ولكن قسم الطوارئ في الحقيقة لا يمكن اعتباره قسمًا. فهو كيانٌ منفصل تمامًا.»

بدا جود فجأةً مهتمًّا بالأمر بصفة خاصة. «ماذا تعنين؟»

فأجابت: «في الواقع، هذا هو المكان الوحيد في المستشفى الذي لا يعاني المشكلات الكثيرة التي تحدُث بين الأقسام الأخرى. ولكن أعتقد أن هذا هو الحال في جميع المستشفيات. وبالتأكيد في جميع المستشفيات التي عملتُ بها.»

«في رأيك، ما السببُ في هذا؟»

قالت وهي تقلِّب الأمر في ذهنها: «في الواقع لا أدري. أعتقد أنهم لا يجدون وقتًا لمثل هذا الهراء.»

ولكن ليندسي قرَّرت فجأةً أن تتراجع عن إجابتها. فقالت: «لكن الآن، بينما أفكِّر في الأمر، أتذكَّر بعضَ المرات التي كان هناك فيها جدلٌ وخلافات في قسم الطوارئ حول الميزانية ومشاركة الموارد.»

فسألها جود في محاولةٍ للدفاع عن اكتشافه: «أتقصدين أن الأطباء والممرضات في قسم الطوارئ كانوا يختلفون حول أيٍّ من الأقسام عليه أن يسدِّد ثَمن المعدَّات والتجهيزات؟»

«لا. ليس الأطباء والممرضات في قسم الطوارئ نفسِه. بل أعني أثناء انعقاد جلسات مناقشة الميزانية واجتماعات أعضاء الهيئة الإدارية.»

«ولماذا تعتقدين أن هذا الأمر لم يحدُث على الإطلاق في قسم الطوارئ نفسه؟» ألقى جود هذا السؤال وهو يتمنى سماعَ إجابة محدَّدة.

صمتَت ليندسي لحظة. ثم قالت: «لأنه لن يقف أيُّ شخص له قلب ينبض أمام مريض في حالة خطرة أو ينزف حتى الموت، ويفكِّر في مثل هذه الأمور أو في السياسات الداخلية لكل قسم. هذا هو الوضع الذي يتعامل معه قسم الطوارئ.»

وقد كانت هذه هي بالفعل الإجابة التي يتمنَّى جود سماعها.

(٧) فكرة عبقرية

في أثناء جلسته وزوجته مع طفلتيهما وعلى الرغم مما يشعران به من تعبٍ وإرهاق يختلط بالسعادة والفخر، شرح جود لزوجته تجربتَه مع قسم الطوارئ في اليوم الذي وضعت فيه الطفلتين، والحوار الذي دار بينه وبين ليندسي.

ومع أنَّ الوقت أو الظروف لم تكن مناسِبة بالنسبة لتريزا لكي تنتبه بكل كِيانها لِما يقوله زوجها كما اعتادت أن تفعل، فقد أبدت واحدًا من أفضل الاقتراحات التي طرحتها على زوجها. قالت: «يجب أن تتحدَّث إلى براين الرئيس التنفيذي لمصنع المعدَّات الرياضية.»

«ولِمَ؟» أراد جود أن يعرفَ ما تفكر فيه.

«ألم يقُل لك من قبل إنه لا يحتاج إلى مساعدة في هذه المشكلة؟»

«بلى، هذا ما قاله. وقد أنهيت عملي معه.»

«وهل سألته عن السبب؟»

لم يتحلَّ جود بالصبر اللازم ليفهم ما تقصده زوجته فاندفع يجيب: «نعم، لقد قال إنه استعان بشخصٍ خبير في شئون التسويق ولا يحتاج إلى أي مساعدة في المبيعات …»

قاطعته زوجته عند هذه النقطة. وقالت: «ما أعنيه هو هل ذَكَرَ لك السبب الذي يجعل بيئة المصنع خاليةً تمامًا من مشكلة العزلة والصراعات هذه؟ فقد تتعلَّم منه بعض أساليب معالجتها.»

أراد جود بعد سماع هذه الفكرة العبقرية أن يجادل زوجته لبعض الوقت حتى لا يُضطر أن يقول لها إنه لم يفكر في هذا الأمر من قبل. ولكنه لم يستطِع. فقال: «إنها حقًّا فكرة رائعة. أغارُ منكِ حين تفعلين هذا.»

تبادل الاثنان الضحكات وعادا ليوليا انتباههما بالكامل إلى إيميلي وهايلي.

(٨) النظرة الثانية

كان براين في مكتبه حينما اتصل به جود.

«مرحبًا يا جود. هل من جديد؟»

أجاب جود: «ليس الكثير.» وعندما أدرك ما قد يعنيه جوابه استدرك قائلًا: «ماذا أقول؟ في الحقيقة، كلُّ أخباري جديدة، فقد وضعت تريزا طفلتينا منذ أربعة أيام.»

بدا الاهتمام الشديد على براين. وقال: «كنت أعتقد أنها ستضع بعد شهرين. فهل الأمور على ما يرام؟»

«نعم، الطفلتان بخير، مع أنهما ستبقيان في المستشفى ثلاثة أسابيع على الأقل. حتى تكبرا قليلًا، وتنمو رئتاهما بطريقة تمكِّنهما من التنفس في الهواء العادي. ولكن كل شيء على ما يرام.»

«الحمد لله. وأشكرك كثيرًا لأنك اهتممت بأن تتصل بي وتخبرني.»

تردَّد جود قليلًا. ولكنه قال: «في الواقع السبب وراء اتصالي هو العمل.»

ضحِك براين. وقال: «لا أصدِّق أنك تجد وقتًا للعمل في هذه الفترة العصيبة. وما رأي زوجتك في هذا؟»

«إنها بخير. كما أن والدتها تمكُث معنا في المنزل لبعض الوقت ونتبادل الزيارات إلى المستشفى لنرى الطفلتين. ولا يوجد أمامنا أشياءُ كثيرة نستطيع القيام بها في الوقت الحالي. وعلى أي حال، كنت أودُّ مقابلتك غدًا لبضع دقائق بشأن أمرٍ ما.»

«دعني أرى جدول مواعيدي غدًا.» وتوقَّف عن الحديث لحظةً ثم عاد: «حسنًا، ليس لديَّ ارتباطات غدًا قبل التاسعة صباحًا، ثم من وقت الظهيرة وحتى الثالثة.»

«ما رأيك لو أتيتُ لمقابلتك في الواحدة ظهرًا؟»

«عظيم. بالمناسبة، أريد أن أسألك عن شيء. أين وضَعَت زوجتُك؟»

«في المستشفى.»

ضحِك براين. وقال «بالطبع أنا أعرف أنها في المستشفى. لا بد أن الإرهاق يؤثِّر على قدرتك على التركيز. ما أعنيه هو أي مستشفًى؟»

ضحِك جود أيضًا. وقال: «مستشفى جون موير في وولنت كريك. نعم، أنت محقٌّ فأنا متعب للغاية.»

فسأله براين: «وهل سمح الأطباء لزوجتك بمغادرة المستشفى؟»

وجد جود هذا السؤال مضحكًا حيث إن الإجابة واضحة من سياق الحوار، إلا أنه لم يتردَّد وأخبره أنها غادرت المستشفى.

فردَّ عليه براين قائلًا: «حسنًا، هذا جيد. احصلا أنتما الاثنان على قسط من الراحة. وسأراك غدًا.»

وقد كان جود يتطلع إلى هذا اللقاء بشدة.

(٩) دراسةٌ ميدانية

وصل جود إلى مكتب براين في اليوم التالي بعد الظهيرة، وشكره بشدة على باقة الزهور الجميلة التي أرسلها إلى تريزا في ذلك الصباح، ثم قرَّر بعد ذلك أن يدخل مباشرة في صلب الموضوع. وقرَّر أن يكون صريحًا حتى لا يضيعَ وقته أو وقت براين.

فقال: «أريد أن أعرف منك لماذا تعتقد أنه لا توجد عزلة أو صراعات داخلية بين الأقسام المختلفة في مصنعك؟»

ابتسم براين. وقال: «يبدو وكأنك لا تصدِّقني!»

شعر جود بالخجل فتراجع قليلًا. وقال: «ليس هذا ما أعنيه. ولكن ألا تعتقد أنه من الممكن أن تكون مثل هذه المشكلات موجودة هنا وأنت لا تعلم بها؟» قالها وهو يتحرَّك إلى النافذة التي تُطِلُّ على الساحة الداخلية للمصنع.

فأجاب براين على الفور دون تردُّد: «لا أعتقد هذا. ولكن إذا كانت هناك بعض المشكلات فأتمنى أن أعرفها حتى أتمكنَ من التعامل معها.» ثم توقَّف لحظة للتفكير، ووضع راحة يده المبسوطة أمامه على المكتب بثبات. وقال: «ولكن سأخبرك بشيء. ما المانع أن تذهب أنت إلى أقسام المصنع وتحاول اكتشافَ هذا الأمر بنفسك؟»

شعر جود بالدهشة من هذه الإجابة. وسأله: «ماذا تقصد؟»

فقال له: «ما أقصده هو أن تذهب وتجلس مع هؤلاء العمال والموظفين في المصنع. واسألهم عن رأيهم في هذا الأمر. تحدَّثْ إلى أي شخص في المصنع. فمعظمهم يعرفونك جيدًا لعملك معنا فيما سبق؛ لذا فلن ينزعج أحدٌ منهم من الأسئلة التي تطرحها. وبالطبع لك مطلَق الحرية في أن تجعل أسئلتك غير مباشرة حتى لا يلجئوا إلى تجميل إجاباتهم، حتى تصل إلى الحقيقة المطلَقة.»

تردَّد جود بعض التردُّد، وسأله: «هل أنت متأكد من أنك تريد مني القيام بهذا؟»

«نعم. ولِمَ لا؟ لا أعتقد أنك ستجد أيَّ شيء، ولكني أريدك أن تحاول على أي حال. بل وسأدفع لك أجرًا عن الساعات التي ستقضيها هنا أيضًا.»

هز جود رأسه بالنفي وضحِك قائلًا: «لا، ليس عليك أن تدفع لي أي شيء على الإطلاق. ولكني سأقبل عرْضَك الأول فيما يخص عمل دراسة ميدانية على أرض المصنع.»

«حسنًا، اذهبْ وأجرِ الدراسة التي تريدها. وعُد بعد ساعتين وأخبرني بما توصَّلت إليه.»

نظر جود إلى ساعته واتَّجه نحو الباب. وقال: «اتفقنا، أراك بعد ساعتين.»

(١٠) مهمةٌ استطلاعية

شعر جود وهو يتجوَّل في قاعات المصنع ويسأل العمال بعضَ الأسئلة كأنه ضابط بوليس يعمل متخفيًا.

وحرصًا منه على ألا يجعل العمال يتحيَّزون ضد جهةٍ ما كانت أسئلته محدَّدة، فقد كان يطرح سؤالين فقط على كلِّ مَن يتحدَّث إليه: ماذا يحدث في المصنع هنا وترى أنه جيد؟ وماذا يحدث هنا وترى أنه ليس جيدًا؟

ومع أن بعض الموظفين والعمال الجدد كانوا يَبدون قلقين إلى حدٍّ ما وهم يخبرون شخصًا غريبًا بأي معلومات عن الشركة، فإن معظم الذين تحدَّث إليهم جود كانوا سعداء بالحديث معه. ليس فقط بالحديث عن مميزات الشركة ولكن عن عيوبها أيضًا.

اشتكى بعضهم من أن الميزانية محدودةٌ للغاية. ورأى بعضهم الآخر أن المنشأة بحاجة إلى التوسُّع. بينما أراد آخرون تخفيضَ عدد المنتجات التي يقوم المصنع بإنتاجها. ولكن — عمومًا — تأكَّد جود من أن فكرته السابقة عن شركة براين صحيحة، وأن الأخير يدير الشركة بكفاءة واقتدار.

لم يبدأ جود في طرح أسئلة مباشِرة بدرجةٍ أكبرَ وفي صميم المشكلة إلا بعد أن انتهى العاملون من الإجابة عن السؤال الثاني. فبدأ يسأل العمال من الأقسام المختلفة: «هل تحب التعامل مع موظفي الإدارة المالية؟» أو يسأل موظفًا من المبيعات: «هل تعتقد أن موظفي قسم التسويق يفعلون ما يكفي لمساعدتكم على بيع المنتجات؟» ولم يحصُل على أي إجابة تدُل على وجود عزلة بين الأقسام أو صراعات داخلية في المصنع.

ثم بدأ جود بعد ذلك يطرح مجموعةً من الأسئلة المباشرة اليائسة إلى حدٍّ ما، التي اعتقد أنها قد تثير العمالَ للإشارة إلى وجود صراعات داخلية بين الأقسام المختلفة. مثل: «ما الأقسامُ التي يرهبون التعامل معها؟» و«ما الأقسام التي يفضِّلون اللجوء إليها في حالة احتياج بعض الموارد من داخل الشركة؟» وقد أثارت معظم هذه الأسئلة نظرات الحَيرة في عيون الجميع أكثرَ من أي شيء آخر.

وبعد أكثرَ من تسعين دقيقة، قرَّر جود أن يتوقف. وعاد إلى مكتب براين يسيطر عليه إحساسٌ بخيبة الأمل والإعجاب في الوقت نفسه. فقال: «حسنًا، إنني أستسلم.»

فداعبه براين ببعض الخبث. وقال: «لكن ما زال أمامك نصف الساعة. ربما يكون قد فاتك شيءٌ ما.»

«لا، لم يفُتني شيء، أريد أن أعرف الإجابة فحسب.»

«أي إجابة؟»

«كيف تمكَّنت من هذا؟ وما السرُّ وراء جوِّ العمل النقي الذي تدير به مصنعك؟»

عندئذٍ قال براين شيئًا لم يكن جود يرغب في سماعه. «لا أدري.»

قال جود وهو يحثُّه على الكلام: «هيا يا براين. أخبرني.»

ابتسم براين. وقال: «أنا أعني ما أقوله حقًّا. أنا لا أعلم السرَّ في ذلك. فالأمر يسير كما تراه هكذا دون أي دواعٍ أو أسباب.» ثم نظر إلى السقف قليلًا وكأنه يبحث فيه عن إجابة. ثم نظر إلى جود مباشرةً وقال: «لدي فكرة جيدة لكلينا.»

قبل أن يسأله جود، استرسل براين في الشرح: «لماذا لا تحاول أنت معرفةَ السبب؟ أعني سأدعك تنزل إلى المصنع وترى كيف تسير الأمور هناك. فأنا أحبُّ أن أعرف لماذا نحن مختلفون عن الشركات الأخرى حتى نستطيع أن نظل هكذا، ونستمر في أداءِ ما يميِّزنا عنهم.»

في الظروف العادية، لم يكن جود ليتحمَّس لعملٍ دون مقابل في ظل الظروف التي يمر بها، ولكنه رأى أن هذا الأمر قد يكون بالضبط ما يحتاج إليه.

وكان محقًّا تمامًا في هذا.

(١١) مفتاح الحل

قضى جود الأيام الثلاثة التالية في الانتقال جيئةً وذهابًا من منزله إلى المستشفى إلى مصنع المعدَّات الرياضية في مانتيكا، مما منحه الكثير من الوقت ليفكر في كثير من الأمور.

وفي خلال هذه الأيام الثلاثة، حضر اجتماعين للمسئولين التنفيذيين بالمصنع؛ الأول كان يناقش التشغيل، والآخر خاصٌّ بمناقشة استراتيجية الشركة. كما قضى ثلاث ساعات في قلب المصنع يشاهد العمال وهم يعملون، ويراقب باهتمام شديد ممثلي الأقسام المختلفة هناك. كما أنه كثيرًا ما ذهب إلى ساحة انتظار السيارات لكي يعرف متى يصل الموظفون، ومع مَن يذهبون لتناول الغداء، ومَن يبقى منهم لوقت متأخر، وحتى الأماكن التي يوقِفون فيها سياراتهم.

ثم حدَث ذات مرة وهو في الغرفة التي يجلس بها في وقت الراحة ويحتسي كوبًا من القهوة أن وجد كتيبًا صغيرًا يوضِّح الإنجاز الذي يبحث عنه. كان تاريخًا مختصرًا لمصنع جيه إم جيه، بدايةً من إنشائه منذ حوالي اثنتي عشرة سنة حتى الوقت الحالي.

وعندما بدأ جود يتصفح الكتيب، وجد بداخله رسمًا بيانيًّا يوضح العائدَ الإجمالي السنوي والأرباح التي تحققها الشركة. ولقد كان المؤشران يرتفعان باعتدال في السنوات الثماني الأولى، ثم فجأة انخفض العائد الإجمالي إلى النصف وانخفضت الأرباح بطريقة مأسوية. وبعد عام واحد فقط، قفز مؤشرا العائد الإجمالي والأرباح إلى أعلى معدَّلاتهما، واستمر الحال هكذا في السنوات الثلاث التالية.

لم يجِد جود أيَّ شيء مكتوب يفسِّر هذا التدهور الشديد، فذهب لكي يسأل براين عن سرِّ هذا التغير الشديد في أداء الشركة. ولكن لسوء الحظ، لم يكن الأخير موجودًا في مكتبه؛ لذا فقد كان على جود أن ينتظر يومًا آخرَ حتى يحصل على إجابات للأسئلة التي تدور بذهنه.

(١٢) درسُ التاريخ

بعد زيارته الصباحية إلى المستشفى حيث كانت طفلتاه تظهر عليهما بالفعل بعضُ علامات النمو والتحسُّن، قصد جود مباشرةً مكتب براين.

«هل اكتشفت السرَّ؟» بدا أن براين كان يتمنى بصدقٍ أن يكون جود قد اكتشف السببَ بالفعل.

فردَّ عليه جود: «ليس بعدُ، لكن لديَّ بعض الأسئلة التي أود طرْحَها عليك.»

ضحِك براين. وقال: «لقد أصبح الأمر أشبهَ بلعبة حل الألغاز. ولكن على أي حال سَلني ما بدا لك.»

«ماذا حدث للشركة منذ أربعة أعوام؟»

«هل تقصد الأزمة التي تعرَّضت لها الشركة؟»

بدَت الحَيرة في عيني جود.

فسأله براين بدهشة: «أوَلَم تكن تعلم شيئًا عنها؟»

هزَّ جود رأسه.

فاستكمل الآخر: «يا إلهي. أعتقد أن هذه الأزمة تبدو لي وكأنها وقعَت بالأمس، وأشعر كأن الجميع يعرفون ما مرَّت به الشركة.»

واسترسل براين يشرح ما اصطلح على تسميته من قبل جميع العاملين بالمصنع بأنه «نقطة التحوُّل».

فقال: «اشترى أحد الأندية الصحية في لوس أنجلوس من المصنع خمسة عشر جهازًا للسير والركض في المكان، ثم وقع حادثٌ لأحد المتدربين في هذا النادي أثناء استخدامه أحدَ هذه الأجهزة، وصادف أن هذا الشخص كان مشهورًا إلى حدٍّ ما. ووصل الخبر إلى الصحافة وألقى النادي الصحي اللومَ علينا، واستفاد المنافسون من هذه الواقعة، وللأسف، استمعنا إلى النصيحة التي تفتقر إلى الحكمة أو الخبرة التي أعطاها لنا محامونا ولم نقُم بإجراء أي حديث أو بيان صحفي حول الأمر؛ لأن هذا قد لا يكون في صالحنا في المحكمة.

وفي خلال أسبوع واحد من هذه الواقعة، بدأ العملاء يُلغون طلبات الشراء ويعيدون المعدَّات التي اشتروها مؤخرًا ويستردُّون نقودهم. وبالطبع، توقَّفت مبيعات المصنع ووجدنا أنفسنا نواجه كارثة الاستغناء عن نسبة كبيرة من العمال، واحتمال إغلاق المصنع في غضون ستة أشهر.»

وهنا أضاف براين أهمَّ تعليق. «أتعلم، في بعض الأحيان، أنظر إلى ما حدث على أنه أفضلُ شيء حدث لهذا المصنع.»

(١٣) اللغز

حاول جود أن يتوقَّع ما سيقوله براين بعد ذلك، ولكنه لم يشأ أن يضيع الوقت في هذا، وأراد أن يسمعه منه مباشرةً حتى يتأكد من أنه لا يختلق الأشياء.

قال براين: «لقد اجتمعتُ بكل الموظفين والعمال في المصنع في قاعة الاجتماعات الكبرى، وأخبرتهم أنه أمامنا ستة أسابيع فقط لاستعادة سُمعتنا. وهذا يعني إثباتَ أن منتجاتنا آمنة، وإعادة بناء سُمعتنا في السوق، وإصلاح علاقتنا مع أهم عملاء للمصنع، وإعادة الثقة إلى نفوس العاملين هنا.» وأشار إلى طابق التصنيع. ثم استأنف حديثه: «وعلينا أن نتجنَّب أن يقاضينا هذا النادي الصحي.»

لم يستطِع جود الصبر حتى يستكمل براين الحديث وحدَه، فاستحثه على الكلام قائلًا: «وماذا حدث بعد ذلك؟»

فأجابه: «حسنًا، أرسلنا مهندسَين فنيَّين من المصنع إلى لوس أنجلوس لزيارة النادي الصحي لكي يريا إن كان النادي قد ركَّب الأجهزة بطريقة غير صحيحة أم لا، وكان هذا بالفعل ما حدث. ولم يكن الأمر مفاجأةً بالنسبة لنا لأننا نعلم أن أجهزتنا آمنة تمامًا. وبعد ذلك، قمنا بمخاطرة لم تَرُق لمحامينا كثيرًا. فقد نشرنا إعلاناتٍ في صفحات كاملة في أكبر أربع صحف تجارية ذكرنا فيها القصة كاملة. ثم أرسلنا نسخًا من هذه الإعلانات بعد تكبيرها إلى ثلاثة أضعاف حجمها العادي إلى كل شخص كان لنا اتصال به وكل عميل اشترى ماكينة من الماكينات التي أنتجناها خلال السنوات الخمس السابقة للحادث.»

اتَّسعت عينا جود عن آخرهما.

فضحِك براين. وأجاب عن السؤال الذي لم يطرحه جود: «نعم، كان الأسلوب غريبًا لدرجة الجنون، أليس كذلك؟ ولكن أتدري مَن كان صاحب هذه الفكرة؟» واستكمل دون أن ينتظر إجابةً من جود: «إنها مهندسة فنية في الثانية والعشرين من عمرها، تعمل في قسم مراقبة الجودة. فتاة لم تتجاوز الثانية والعشرين من عمرها. فلقد وجدنا أن أفضل وسيلة لرفع الروح المعنوية هي إشراك الجميع في الأمر، وربما أيضًا إثارة غضبهم مما حدَث لنا. وفي الواقع، لقد كانت مشاركتهم فعَّالة، فقد اقترحوا أفكارًا لم يكن أحدٌ منَّا يجرؤ على التفكير فيها.»

فسأله جود: «وهل فزتَ في الدعوى التي أقامها النادي الصحي ضد المصنع؟»

فأجاب: «لا، لقد سوَّينا الأمر. دفعنا قرابة عشرين ألف دولار.»

بدت الحَيرة على وجه جود. وقال: «ولكني ظننت أنه لم يكن خطأكم.»

«نعم، لم يكن خطأنا. ولكننا كنا سنهدر الكثير من الوقت والمال في اللجوء إلى القضاء. أعلم جيدًا أن ما فعلناه لم يكن صحيحًا، ولكن للأسف هذا هو النظام القضائي

في هذه الأيام، خاصة في كاليفورنيا. ولكننا في الواقع لم نهتمَّ كثيرًا بهذا الأمر آنذاك؛ لأننا كنا مستغرقِين للغاية في العمل في محاولة للوفاء بطلبات الشراء التي بدأت تنهال علينا في غضون أسابيع قليلة من نشر الإعلانات. كما أننا قد وافقنا على دفع مبلغ التسوية لذلك النادي في لوس أنجلوس بعد أن وافق على شراء خمسة وعشرين جهازًا آخرَ من مصنعنا.»

بدأ الحماس يتدفَّق إلى عروق جود. ثم قال: «أخبرني الحقيقةَ يا براين. هل كانت هناك عزلة أو صراعات داخلية بين الأقسام قبل أن يتعرَّض المصنع لهذه الأزمة؟»

فكَّر براين لحظة. وقال: «حسنًا، ذات مرة اضطُررت إلى إقالة بعض رؤساء الأقسام؛ لأنهم لم يكونوا يهتمون بالشركة بوصفها كيانًا يكمل بعضه بعضًا، بنفس درجة اهتمامهم بالأقسام التي يرأسونها ويتعاملون معها كأنها ممتلكات خاصة لهم وليست جزءًا من الشركة. فإذا كان هذا ما تعنيه، فأعتقد أننا كنا نعاني هذه المشكلة فيما سبق.»

«وماذا عن فترةِ ما قبل تولِّيك إدارةَ المصنع؟»

أومأ براين. وقال: «نعم، أتذكر أني قد سمِعت أنه في فترة من الفترات كانت مكاتب المسئولين التنفيذيين وأقسام التسويق في مبنًى غير مبنى المصنع؛ لأن رئيس قسم التسويق رأى أن موظفيه يجب أن يعملوا في بيئة عمل مناسبة لطبيعة عملهم. كما كانت أيضًا الرحلات التشجيعية مقصورةً على الموظفين في قسم المبيعات فقط، ولكن عندما توليتُ أنا إدارة المصنع جعلتها شاملةً لجميع العاملين في المصنع. وبالطبع لم يكن جميع العاملين في المبيعات سعداء بهذا القرار في البداية.»

«وماذا بعد ذلك؟ هل ظهرت أيُّ مشكلات أخرى من هذا النوع منذ أن توليتَ أنت منصبك؟»

فكَّر براين بعمق. وقال: «في الواقع، لا أذكر شيئًا مهمًّا. فيما عدا ربما عندما تبدأ الأمور في السير بسلاسة شديدة. في الغالب حينها يبدأ بعض الموظفين في الالتفات إلى المشكلات الداخلية. ولكن منذ الأزمة الشديدة التي تعرَّض لها المصنع ونحن نعمل معًا بروح تعاون رائعة.»

شكر جود براين بشدة على وقته ومجهوده واتَّجه نحو الباب مسرعًا ليغادر.

فاستوقفه براين وسأله: «إذًا أنت تعتقد أن هذه الأزمة كان لها دورٌ في خلق بيئة العمل النقية التي نعمل في ظلها هنا؟»

فابتسم جود. وقال: «سأخبرك بكل شيء فيما بعدُ.»

(١٤) خُطة العمل

كان جود يدرك جيدًا أن الأسبوعين التاليَين سيحدِّدان مصيرَ مهنته مستشارًا. وفي هذه الأثناء، سيحاول أن يركِّز على كلِّ ما رواه له براين، ويحاول تحليله بدقةٍ لكي يتوصل من خلاله إلى حلٍّ فعَّال، وبعد ذلك سيحاول التخطيطَ لجلسة عمل ناجحة في مستشفى الأطفال. وإذا سار الأمر على ما يرام، فسيعود إلى فندق ماديسون ليحاول مرةً أخرى، ثم يجهِّز نفسه لمقابلة كارتر بِل في شركة باتش.

لقد كانت هذه هي خُطة جود على أي حال. ولكنه كلَّ يوم كان يزداد علمًا بأن الأمور لا تسير دائمًا وفقًا للخطة المرسومة.

(١٥) نداء الفرصة

بمجرد أن أوقف جود سيارته في مرأب السيارات بالمستشفى للقيام بزيارته المسائية لطفلتيه، انطلق رنينُ هاتفه. وعلى الفور عرفَ كودَ المنطقة والرقم وأدرك أنها شركة باتش.

وقد كان الاتصال بالفعل من مساعِدة كارتر بِل.

«مرحبًا يا جود، أنا أتصل بالنيابة عن كارتر. لقد تغيَّرت خطة رحلة كارتر، ولذا لن يستطيع مقابلتك الأسبوع القادم.»

وقبل أن يشعر جود بالإحباط الشديد استكملت المساعِدة قائلة: «ولكنه يستطيع مقابلتك غدًا في التاسعة صباحًا.»

ودون أن يمنح جود نفسَه فرصة للتفكير فيما يقول، رد يقول: «عظيم.»

«حسنًا، سننتظرك في التاسعة غدًا.» وأنهى الطرفان المكالمة.

وقبل أن يدرك جود ما حدَث بالفعل، وجد نفسه يواجه مشكلةً عويصة تحتاج إلى حلٍّ، فهو لم يبدأ بعدُ الدراسةَ التحليلية التي كان يعتزم إجراءها. وتساءل في نفسه ماذا سيفعل بعد هذا التغيير الشامل في الخُطط؟

(١٦) التقدُّم للأمام

عندما جلس جود بجوار زوجته ليراقبا طفلتيهما، أخذ يشرح لها ما جرى بينه وبين مساعِدة كارتر أثناء مكالمتهما الهاتفية.

وكالعادة، أخذت تريزا تعمل على تهدئة زوجها وبثِّ الطمأنينة في نفسه. فقالت: «لم يكن بإمكانك بالطبع رفضُ تغيير الموعد وتعجيله إلى الغد. وإلا مَن كان يدري كم من الوقت ستحتاج إليه لكي تتمكن من العودة وترتيب موعد آخر مع كارتر.»

وافق جود على كلام زوجته وحاول أن يركِّز تفكيره على طفلتيه وأن يتوقَّف عن التفكير في العمل. وقد كان للزيارات التي يقوم بها جود للمستشفى تأثيرٌ مزدوجٌ عليه.

فمن ناحية، كانت تعمل على تهدئته ومساعدته على وضعِ مشكلات الحياة في إطارها الحقيقي المحدود، وإدراك أن مشكلات العمل ليست بهذه الأهمية الشديدة. ومن ناحيةٍ أخرى، كانت هذه الزيارات تذكِّره بمسئولياته المالية تجاه أسرته. وكالعادة ألغى كلٌّ من العاملَين تأثير الآخر، وتركاه يعود إلى المنزل وهو لا يشعر بأي تغيير في مشاعره أو الضغط الواقع عليه.

وحتى منتصف الليل، كان جود ما زال يحاول تحديدَ ما سيقوله غدًا في اجتماعه في شركة باتش، وفي قرابة الخامسة صباحًا، رأى جود أنَّ ما يعانيه الآن إما أن يكون طبيعيًّا نتيجةً لجميع الظروف التي مرَّ بها، أو أنه فَقَدَ قدرتَه على تقدير قيمة وكفاءةِ ما يفعله. وأيًّا كان السبب، فقد كان عليه أن يتجاهله ويحاول السيطرة على أعصابه، وترتيب أفكاره حتى يأخذ حمَّامًا سريعًا ويذهب إلى المستشفى ثم إلى مكتب كارتر في تمام التاسعة.

ومع أنه كان متعبًا للغاية وغيرَ واثق تمامًا مما سيقوم به في الاجتماع، فقد كان يحاول مواساةَ نفسه بأنه يعرف طبيعةَ عمل كارتر جيدًا وطبيعة شركة باتش من الداخل. ولكن ما لم يكن يعرفه هو أن هذين الأمرين فقط أكثرُ أهميةً بكثير مما يمكن أن يتخيَّله.

(١٧) كارتر

عندما دخل جود إلى شركة باتش للمرة الأولى منذ استقالته، لم يشعر بالمشاعر الغريبة التي توقَّعها. ولكن مع ذلك، فقد كان عائدًا ليقابل المديرَ التنفيذي للشركة. ولسوء الحظ، فقد اختفت النبرة الودودة التي تحدَّث بها كارتر إلى جود في المكالمة الهاتفية بمجرد بدء الاجتماع.

«حسنًا، ما الذي أتيت لتتحدَّث معي بشأنه؟» كانت هذه هي العبارة التي افتتح بها كارتر الاجتماعَ بمجرد أن جلس جود على الكرسي الجلدي المقابل لمكتبه. وقبل أن

يجيب جود، استكمل كارتر كلامه. فقال: «فأنا ليس لديَّ سوى خمس عشرة دقيقة قبل الاجتماع التالي.»

بذل جود قصارى جهده لكيلا يُظهِر استياءه من نبرة الصوت التي افتتح كارتر بها المقابلة، أو من الوقت القصير للغاية المتاح أمامه. بل وقرَّر أيضًا أن يتجاوز مشاعر الخوف والقلق بداخله ويدخل إلى صلب الموضوع مباشرةً.

فقال: «إليك العرْضَ الذي جئتُ من أجله. أنا أعتقد أن باتش تعاني مشكلةً كبيرة، هي العزلة والصراعات الداخلية بين الأقسام المختلفة في الشركة، وأن هذه المشكلة تكلِّف الشركة الكثير. وأعتقد أنك لن تتمكَّن من التحكم في زمام الأمور تحكُّمًا كاملًا حتى تتخلص من السياسات التي تسبِّب تلك الحروب الداخلية بين الأقسام. فالموظفون في الشركة يركِّزون بشدةٍ على المشكلات الداخلية ويتجاهلون العملاء، وهذا يمنح الشركات المنافِسةَ فرصةً للتقدم عليكم.»

جاء ردُّ كارتر أسرعَ مما توقَّع جود. فقال: «لقد سئمتُ بشدة من سماع الحديث في هذا الموضوع. فالجميع يعتقد أن ...»

كان الإرهاق الشديد الذي يشعر به جود، بالإضافة إلى بعض الشجاعة، هما ما دفعه إلى مقاطعة رئيسه السابق. فقال له: «اسمع، إذا كنت تعتقد أنني أختلق هذا الأمر فما عليك سوى التحدُّث إلى الموظفين العاديِّين وليس المديرين ...»

قاطعه كارتر بدوره. وقال: «تختلق الأمر؟ مَن قال إنك تختلق الأمر؟ أنا لا أنكر وجود المشكلة. إنها موجودة في كل مكان هنا.»

شعر جود ببعض الراحة لهذا الاعتراف الصريح، إلا أنه لم يدرِ كيف يعيد توجيهَ أفكاره. ولكن من حسن حظه أن كارتر أكمل كلامه.

قال: «لقد مرَّ ما يقرُب من عام منذ اندماج الشركتين، ولكن ما زال بعض الموظفين يتحدثون عن هاتش سيستمز وبِل تكنولوجي. وفي الواقع، هذا أمرٌ غريب ومزعج، فمع انخفاض أسهم الشركة بهذا القْدر المرعب، كان من المفروض أن يتوقَّف الجميع عن التفكير في الشركتين القديمتين وينتبهوا إلى الشركة الجديدة لكي تحقق النجاح المرجوَّ.»

انتظر جود هذه المرةَ حتى أنهى كارتر حديثه. وقال: «هذا أمرٌ غريب إلى حدٍّ ما بالنسبة لي. فقد كنت أتوقَّع أنه بعد مرور هذه الفترة ستكون مشكلة الشركتين المنفصلتين قد اختفت من الكيان الجديد. وإذا كانت ثمَّة مشكلة، فقد كنت أتوقَّع أنها خلافاتٌ قائمة بين الأقسام في الشركة الجديدة.»

«هل تمزح؟ هل نسيتَ ما حدث عند نشر الإعلان قبل أن تترك الشركة؟ إن الموظفين ما زالوا يشتكون من أني لا أسند مناصبَ ومسئوليات كبيرة لموظفي شركة هاتش السابقين، ونفس الشيء بالنسبة لموظفي شركة بِل.»

بدأ جود عند هذه النقطة يشعر وكأن كارتر يتحدَّث إليه بصفة شخصية أو يفضي إليه بسرٍّ؛ لذا فقد تشجَّع قليلًا وقال: «هل تعني أن هذه المشكلة موجودة أيضًا بين أعضاء الفريق الذي يعمل معك شخصيًّا؟»

بعد لحظة من الصمت أومأ كارتر برأسه إيجابًا. وقال: «نعم. ولهذا السبب فقد استبدلت نصفهم تقريبًا في الأشهر الثلاثة الماضية.»

كان هذا الخبر بمثابة مفاجأة بالنسبة لجود الذي كان يجد متابعةَ أي أخبار عن الشركة أمرًا صعبًا بعد أن فقد الأمل في أن تعود إلى سابق عهدها.

فسأل جود محاولًا ألا يظهر له أن هذه هي المرة الأولى التي يعرف فيها بهذا الأمر: «وهل نجح الأمر بعد ذلك؟»

فكَّر كارتر قليلًا قبل أن يجيب. ثم قال: «لقد عيَّنتُ بالطبع الأشخاصَ المناسبين. وخفَّضتُ مؤخرًا عددَ أعضاء المجلس التنفيذي إلى عدد يسهُل التحكم فيه.»

«وكيف يُعامِل الفريق الجديد بعضه بعضًا؟»

«حسنًا، لقد استعنَّا بخبير في بناء فِرق العمل، لمساعدتنا في التعامل مع الأمور كفريق متعاون.»

«وكيف سارت الأمور؟» ألقى جود هذا السؤال وهو يتوقَّع أخبارًا سيئة.

«لقد كان هذا الشخص رائعًا حقًّا. أو على الأقل هذا ما رأيته فيه. شعرت أننا قد أحرزنا تقدمًا هائلًا، وشعر الجميع بذلك أيضًا. فلم يشتكِ أيُّ شخص من هذا الأمر على الإطلاق، وأكاد أقسم أننا نعمل بروح الفريق المتماسك مثل أي فريق عمل آخر عمِلت معه. فلم يَعُد هناك أيٌّ من ذلك الهراء العدواني الذي كان يؤثِّر بالسلب على الشركة، وتقريبًا لم يَعُد هناك أيٌّ من شائعات القنوات الخلفية التي من المؤكَّد أنك تعاملت معها قبل أن تترك الشركة؟»

«أين المشكلة إذًا؟»

هزَّ كارتر كتفيه. وقال: «لا أدري. على الرغم من التحسُّن الذي حقَّقناه في تكوين روح الفريق، ما زالت الأقسام بمَعزِل بعضها عن بعض، وما زالت هناك صراعات داخلية. وما زال الموظفون في قسم التسويق يشتكون من القسم الهندسي، وما زال قسم المبيعات

يرى أن قسم التسويق لا يقوم بعمله كما ينبغي للترويج للمنتجات. وهكذا فالجميع يشتكي من الجميع.»

«وهل أنت واثقٌ من أن أعضاء المجلس الذي ترأسه قد تخلَّصوا من هذه المشكلة بالفعل، أم إنهم فقط بارعون في إخفاء الأمر عليك؟»

فكَّر كارتر في الأمر قليلًا ثم أومأ برأسه مؤكدًا. وقال: «نعم، إن هؤلاء الأشخاص لا يحمل بعضهم لبعض ضغائنَ، ويحبُّون التعامل معًا حقًّا. فأنا ماهر في اكتشاف مثل هذه الأمور. إن الأمر في المجلس اختلف الآن عن ذي قبل. إنهم يريدون حقًّا أن ينجحوا، ولا يهتمون لمن يُنسب الفضل في هذا النجاح.»

سأل جود وكأنه يريد الاطمئنان: «هل أنت واثق من هذا؟»

«نعم أنا واثق من هذا. لماذا؟ ألا تصدِّقني؟» سأله كارتر بشيء من العصبية، وكأن الإلحاح على هذه النقطة قد استفزه.

ولم يشأ جود بالطبع أن يخسره. فقال بسرعة: «بلى، أصدِّقك بالطبع. لا أقصد هذا. فأنا أعتقد أنك على دراية كافية بما يحدث هنا. كلُّ ما في الأمر أنه إذا كان ما تقوله صحيحًا، فأعتقد أنني أعرف كيف يمكنني مساعدتك.»

تحوَّل انتباه كارتر الآن من التركيز على مشكلته الخاصة إلى التركيز على تقييم المستشار الذي يجلس أمامه.

استطرد جود وموجةٌ من الثقة تتدفَّق إلى عروقه، وتختلط مع مشاعر اليأس المتأجِّجة في داخله. وقال: «في الواقع، أنا واثقٌ من قدرتي على مساعدتك في حل هذه المشكلة.»

شعر جود بأن كارتر يصدِّقه ويقدِّر أسلوبه المباشر الصريح. وشعر أيضًا أنه قد انتهى مما جاء من أجله وطرح عرضه للدراسة، وكان مستعدًّا مع كلِّ ما يشعر به من تعب وإرهاق أن يغادر الشركة. بل وأخذ يفكر أيضًا أنه في خلال دقائقَ معدودة سيخرج من هذه الغرفة وقد فاز بعميل آخر.

ولكن قطعَ رنين الهاتف أفكاره. والتقط كارتر السماعةَ وقضى الدقيقتين التاليتين مستغرِقًا في المكالمة الهاتفية. وعندما أعاد السماعة إلى مكانها التفتَ إلى جود. وقال: «حسنًا، لقد حان موعد الاجتماع التالي. ما جدولُ مواعيدك اليوم؟»

اندهش جود من السؤال. ولكنه أجاب: «حسنًا، في الظهيرة لديَّ موعدٌ في …»

فقاطعه الآخر. وقال: «إذًا ليس لديك أيُّ ارتباطات حتى الظهيرة؟»

هزَّ جود رأسه نفيًا.

فقال كارتر: «عظيم. تعالَ معي.»

وقبل أن يدرك جود ماذا يحدُث، وجد نفسه يتبع كارتر بِل عبر الرواق إلى غرفة الاجتماعات، حيث ينتظر مجلس الإدارة. كان عدد أفراد المجلس سبعة فقط، منهم ثلاثة أفراد لم يرَهم جود من قبل.

ورغم أنه حاول أن يَظهر واثقًا من نفسه قدْر الإمكان، خاصةً أنه لم ينَم لفترة طويلة، فإنه لم يستطِع التوقف عن التفكير في الورطة التي أوقع نفسَه فيها.

(١٨) الاختبار المفاجئ

لم يُضِع كارتر وقتًا. وطرح الأمرَ على أعضاء مجلس الإدارة فور بدء الاجتماع قائلًا: «مرحبًا بكم جميعًا. أعلم جيدًا أننا من المفترض أن نناقش اليوم بعضَ الأمور المتعلقة بالميزانية، ولكني سأجري تغييرًا بسيطًا للخطط.»

ثم التفَت إلى جود الذي كان يجلس الآن إلى الطرف الآخر من مائدة الاجتماعات بالقرب من لوحة العرض البيضاء. وأكمل: «أعتقد أنكم جميعًا تتذكَّرون جود كازينز الذي كان مسئولًا عن الدعاية والإعلان والبرامج الأخرى المرتبِطة بهما في الشركة، حين كان زاكري رئيسًا للتسويق. وهو هنا لقضاء بعض الوقت معنا لمساعدتنا في إيجاد وسيلة للتخلُّص من مشكلة العزلة والصراعات الداخلية بين الأقسام، والتي ظلَّت تؤرقني بشدة طوال الأشهر الستة الماضية.»

كان رئيس الإدارة المالية هو أوَّل مَن تحدَّث. فقال: «هل يعني هذا أننا لن نناقش الأمور المتعلِّقة بالميزانية اليوم، فقد قضى موظفيَّ اللياليَ الثلاث الماضية يعملون بجدٍّ من أجل ...»

قاطعه كارتر. وقال: «حقيقةً يا دان لا أدري ما إذا كنا سنتمكَّن من مناقشة الأمور المتعلِّقة بالميزانية اليوم أم لا. ومن فضلك لا تُسِئ فهْمي، ولكن سيكون من الأفضل لو توقَّفت عن الإشارة إليهم على أنهم موظفوك.» ثم التفَت إلى أحد المديرين التنفيذيين الآخرين. وقال: «أو موظفوك. أو موظفو أيٍّ منكم.»

شعر الجميع بذهول شديد من التأنيب الصريح — وإن كان بأسلوب مهذَّب — الذي افتتح به رئيسهم الجلسة، فلم ينطق أيٌّ منهم بشيء للدفاع عن نفسه أمام كارتر الذي استكمل تأنيبه. وقال: «ما أعنيه هو أن هؤلاء ليسوا موظفيكم بل موظفو الشركة، وهدفهم الأول هو خدمة الشركة، ويجب أن يتوقَّف كلٌّ منكم عن التفكير في القسم الذي

يرأسه فقط، وكأنه عالمه الخاص، والتفكير في أي من الأقسام يحصُل على ميزانيةٍ أكبرَ وبه عدد أكبر من الموظفين ثم ...»

لم يعرف كارتر كيف يُنهي جملته. فالتفت مرة أخرى إلى دان وقال: «ثم ما الفائدة من مناقشة الميزانية إذا كان كل شخص منكم يسعى فقط لأن يكسب أكثرَ المميزات للقسم الخاص به متجاهلًا مصلحةَ الشركة؟ إن جود على حقٍّ فيما قاله عن هذه الشركة.»

أراد جود أن يوقف سيلَ الاتهامات الذي أمطر به الرئيس التنفيذي رءوسَ أعضاء مجلس إدارته، ولكن كان الأوان قد فات.

فقد استكمل الرئيس تأنيبه قائلًا: «إننا لن نناقش هذا الأمر ما دام أن الوضع ما زال على ما هو عليه. وأريد أن أخبركم بشيء آخر: إنه ليس خطأ موظفينا. إنه خطؤنا نحن.»

رفع رئيس قسم المبيعات يدَه لكي يتحدث، وقد كان جود يعرفه جيدًا منذ أن كان يعمل في باتش، ولكنه لم ينتظر أن يسمح له كارتر بالحديث. وابتسم موجِّهًا حديثه إلى جود بقليل من الدهشة وسأله: «هل أنت مَن قال هذا؟»

وقبل أن يجيبه جود جاء الرد من كارتر. فقال: «بل أنا مَن يقول هذا الكلام.» فالتفت إليه رئيس المبيعات. وقال مدافعًا: «مهلًا يا كارتر. لقد قطعنا شوطًا كبيرًا في التعامل مع هذا الأمر بالفعل خلال الشهور القليلة الماضية. وأعتقد بصدقٍ أننا قد تخلَّصنا من هذه المشكلة، ومن الأسباب التي تدعو الموظفين إلى اتهام بعضهم بعضًا، واستخدام الطرق الملتوية والقنوات الخلفية في التعامل مع الأقسام الأخرى.»

أومأ واحد أو اثنان من المسئولين الآخرين الحاضرين موافقين على هذا الرأي.

وهنا تحدَّث رئيس قسم الهندسة. وقال: «إذا كان الأمر هكذا، فلماذا إذًا لا تتقدَّم الشركة. ولماذا ما زال الموظفون في الشركة لا يستطيعون التعامل جيدًا بعضهم مع بعض؟»

رفع كارتر يدَه منهيًا هذه المناقشة. وقال: «وهذا سيكون محورَ اجتماع اليوم.»

ساد الغرفةَ صمتٌ مطبِق بعد هذه الجملة. ونظر كارتر نحو جود وعاد ليجلس في مكانه. وتحوَّل انتباه الجميع إلى الموظف السابق في قسم التسويق بالشركة.

(١٩) العاطفة العمياء

وقف جود واتَّجه نحو لوحة العرض البيضاء وهو لا يعرف بالضبط كيف سيبدأ. ثم قرَّر فجأة أن يبدأ بطرح سؤال على الحاضرين.

فقال: «هل عمل أحدكم فيما مضى في شركة في وقتٍ كانت تتعرض فيه لأزمة طاحنة؟»

بعد هنيهة من الصمت الحائر، تحدَّث رئيس قسم المبيعات وهو يبتسم. فقال: «أعتقد أن هذا هو وضعنا الحالي هنا.»

ضحِك جميع مَن في الغرفة بمرارة فيما عدا كارتر.

فواصل جود حديثَه. وقال: «لا، ما أعنيه هو أزمةٌ حقيقية. أزمةٌ كان الوضع فيها متأزمًا للغاية. ذلك النوع من الأزمات الذي نقول فيه إن «السفينة على وشْك أن تغرَق.»»

مرَّت دقيقة أخرى من الصمت قطَعه رئيس الإدارة المالية. فقال: «لقد عمِلت من قبل في مؤسسةٍ ما وتعرَّضنا لموقف كان الجميع فيه على يقينٍ من أن السفينة على وشْك أن تغرَق.»

استحثَّه جود على الكلام أكثرَ. فسأله: «وماذا كان هذا الموقف؟»

فأجاب رئيس الإدارة المالية بوجهٍ لا يحمل أيَّ تعبيرات. وقال: «لقد كنت في البحرية الأمريكية في فيتنام. واصطدم قاربنا بلَغْم مائي صغير وكان على شفا الغرق.»

انفجر الجميع بالضحك مرةً أخرى. حتى إن كارتر نفسه ضحِك.

وضحِك جود معهم ولكنه واصل حثَّهم على الحديث. وقال: «حسنًا، ماذا عن موقفٍ يرتبط بعالم الأعمال.»

خفَّت حدةُ التوتر الذي كان يسود الغرفة، فتشجع الجميع للمشاركة في الحوار.

رفع رئيس قسم المبيعات يدَه ليتكلم. وقال: «منذ عدة سنوات، كنت أعمل في مصنع لتصنيع أجهزة المطابخ في الغرب الأوسط. وكنا نبيع أطنانًا من الأفران والمواقد. ثم تغيَّرت سياسة التجارة وبدأ المصنِّعون الأجانب الذين يستخدمون عمالةً رخيصة يطرحون منتجاتهم الأرخص ثمنًا في الأسواق، وتقلَّصت مبيعات المصنع تقلُّصًا رهيبًا.»

«حسنًا. وماذا فعلتم؟»

«في البداية، شعرنا بالاستياء الشديد والغضب لِما وصل إليه حال المصنع، ثم بدأت المناقشات حول تخفيض تكلفة الإنتاج. ولكننا سرعان ما اكتشفنا أننا لن نستطيع المنافسة على الأسعار.»

شعر جود بأن أعضاء المجلس الآخرين مهتمُّون بالفعل بهذه القصة ويشعرون بالفضول لمعرفةِ ما حدث. فلم يشأ أن يخسر هذه الفرصة فاستحثَّ رئيس المبيعات على استكمال قصته. وقال: «استمِرَّ من فضلك.»

«قررنا بعد ذلك تحديثَ آليات العمل في المصنع وتوجيهها لتصنيع منتجاتٍ قادرة على المنافسة في أسواق المنتجات الباهظة الثمن من الطراز الرفيع، وذلك للحفاظ على هامش الربح الخاص بنا. وكان علينا القيامُ بذلك في أقل من سنة وإلا فسينتهي أمرُ المصنع وأمرُنا معه.»

«ثم؟»

«أعتقد أننا نجحنا في هذا، أليس لدى بعضكم على الأقل موقدٌ أو فرنٌ يحمل شعار شركة ديويت في منازلكم الآن؟»

أومأ معظم المجتمعين بالإيجاب وهم مبهورون بصلتهم الشخصية بهذه القصة.

في حين استكمل هو قائلًا: «لقد نجحنا في إعادة الشركة إلى وضعها في ستة أشهر.»

وعند هذه النقطة كان جود جاهزًا لتولي زمام الأمور بعد أن أحسَّ ببعض الطمأنينة تتسلل إلى نفسه. فقال: «لماذا في رأيك نجحتم في هذا؟ أعني أن معظم الشركات التي أعرفها لا تستطيع استعادةَ مكانتها في السوق في ست سنوات وليس ستة أشهر.»

فأجابه مدير المبيعات على الفور ودون تردُّد. قال: «لم يكن أمامنا خيار آخر.»

«بالضبط.» أجابه جود بحرارة وحماس. ثم استكمل: «فقد كان المصنع في أزمة. وكان لا بد من أن يعمل الجميع معًا لأنهم في القارب نفسِه وإلا سيغرق بهم جميعًا. فالتعرُّض لمثل هذه الأزمات هو حقًّا الذي يُخرِج أفضلَ ما في الشركات.»

وهنا تدخَّل رئيس الإدارة المالية. وقال: «هذا صحيح. عندما أنظر إلى الماضي الآن وأتذكَّر مسيرتي المهنية أجدُ أن أفضل الأعمال التي قمنا بها كانت عند التعرُّض لموقفٍ عصيب حيث لا يكون لدينا خيارٌ آخر سوى الوصول إلى تلك النتيجة.»

وعند هذه النقطة تدخَّل كارتر وطرح سؤالًا. «إذًا فأنت تقترح أن نخلق أزمةً حتى نجعل الموظفين يتعاونون معًا؟»

صمت جود قليلًا وكأنه يفكر في السؤال. ثم قال: «حسنًا، لو أن هذه هي الوسيلة الوحيدة للتخلُّص من هذه العزلة والصراعات الداخلية وتحسين بيئة العمل، فالإجابة هي نعم.»

فوجئ جميع الحاضرين بهذه الإجابة وشعر جود أنه يفقد ثقتَهم بعد أن كسب تأييدهم المبدئي لنظريته. وكان هذا ما يريده بالضبط.

فأضاف بسرعة: «ولكني لا أعتقد أن هذه هي الطريقة المثلى للقيام بهذا الأمر.»

تنفَّس كارتر الصُّعَداء بعد هذه الإضافة.

في حين واصل جود كلامه. وقال: «أعتقد أن أيَّ شركة يجب أن تجد وسيلةً لحثِّ جميع الموظفين على العمل معًا، وجمْعهم حول هدف رئيسي يسعى إليه الجميع قبل التعرُّض لأزمةٍ ما.»

عاد الجميع ينتبه إليه مرةً أخرى، وكان على وشْك أن يواصل كلامه. إلى أن تحدَّثت المستشارة القانونية للشركة. «ولكن في بعض الأحيان لا يؤدي التعرض للأزمات إلى هذه النهاية السعيدة. فقد تفشل محاولات إنقاذ المركب فتغرق بالفعل. وقد عمِلت في شركتين بالفعل من قبلُ حيث أدَّى التعرُّض للأزمات إلى تدمير المكان والعلاقة بين الموظفين.»

بدأ جود يشعر وكأنه في مباراةِ ملاكمة حيث فاجأه خَصمه بضربةٍ بعد أن كاد يسقطه هو بالضربة القاضية. فتوقَّف وحاول جمْع أفكاره لبعض الوقت.

ثم طرأت الفكرة على ذهنه. فقال: «هذا صحيح. فإن التعرُّض للأزمات ينتج عنه إحدى نتيجتين تتساوى احتمالات وقوع أيٍّ منهما؛ فقد تدمِّر هذه الأزمات المؤسسةَ بالكامل وتزيد أيضًا من العزلة والصراعات الداخلية بين الأقسام، أو تقضي على هذه المشكلات والانقسامات وتجمع الموظفين على هدفٍ واحد. ويعتمد هذا الأمر على ما يفعله المسئولون التنفيذيون للمؤسَّسة في هذا الموقف.»

«ماذا يعني ذلك؟» أراد كارتر أن يعرف حقًّا.

فاستدار جود إلى مدير المبيعات. وقال: «ماذا فعلتم في مصنع أجهزة المطابخ يا سيدي؟»

«ماذا تعني؟»

«أعني كيف نجحتم في جمْع الموظفين حول هدفٍ واحد وتوصَّلتم إلى الهدف الذي سعيتم إليه؟» طرح جود هذا السؤال وهو لا يكاد يصدِّق أنه يقف الآن في اجتماع مجلس إدارة شركته القديمة يستجوب واحدًا من المديرين التنفيذيين تسبَّب في أن يقدم استقالته منذ ثمانية أشهر. وقال في نفسه: «يا له من موقفٍ مختلف عندما تتحدَّث إليهم بينما لا تقع تحت قيادتهم.»

أخذ مدير المبيعات يفكِّر بالأمر قليلًا. ثم قال: «لا أدري حقًّا. فقد قمنا بالكثير من الأشياء.»

تحلَّى جود بالصبر قليلًا. وجعل سؤاله أكثرَ تحديدًا: «نعم، ولكن ماذا كانت أهم وأبرز هذه الأشياء؟»

استغرق مدير المبيعات في التفكير ثلاث ثوانٍ بدَت طويلة للغاية ثم بدأ الحديث. وقال: «أعتقد أن الشيء الأول الذي تحدَّثنا عنه كان إعادةَ تصميم المنتجات من حيث

الشكل وأنظمة التشغيل الخاصة بها. كما كان علينا أن نغيِّر علامتنا التجارية لنعكس السوقَ الجديدة التي كنا نسعى للمنافسة فيها. وغيَّرنا شعارَ الشركة، ونظام الضمان، ومن ثمَّ غيَّرنا نظامَ الدعاية والإعلان.»

كان جود يحاول الاستفادة لأقصى حد ممكن مما يقوله مدير المبيعات. فاتجه إلى لوحة العرض البيضاء وأخذ يدوِّن عليها: «إعادة تصميم المنتج» و«تغيير العلامة التجارية للشركة.»

كما كان يحثُّه برفق على الاستمرار في الحديث قائلًا: «استمِرَّ.»

استأنف الآخر شرْح خُطة العمل التي نفَّذوها قائلًا: «وكان علينا أيضًا أن نعيد تسعير المنتجات المختلفة. ثم نقوم بحملات ضخمة للاتفاق على سياسة التسويق مع موزعينا وتجار الجملة الذين سيمثلوننا في الأسواق. وقد كان هذا عملًا ضخمًا لنقوم به.»

كان جود يدوِّن على لوحة العرض: «إعادة تسعير المنتجات»، «الاتفاق على سياسة محدَّدة مع الموزعين».

نظر مدير المبيعات إلى لوحة العرض التي دوَّن عليها جود ملاحظاته وأخذ يفكر بعمق في الموقف. ثم قال: «يا إلهي. كان علينا أيضًا أن نعلِّم موظفينا التفكيرَ في عملنا، والحديث عنه بأسلوب مختلف. فقمنا بإعداد برامجَ ضخمة لإعادة تدريب الموظفين.»

دوَّن جود هذه الملاحظة الأخيرة: «برامج إعادة تدريب للموظفين»، وسأله: «هل هناك شيء آخر؟»

«نعم، لقد كان هناك المئات من الأشياء الأخرى التي قمنا بها. ولكن هذه هي أهمُّها وأبرزُها. وأعتقد أن جميع تلك الأشياء الأخرى كانت تصنَّف تحت هذه الفئات التي دوَّنتَها. وفي الواقع، بعد أن ذكَّرتني بهذا الموقف، أذكر أننا كان لدينا قائمة تشبه تلك التي دوَّنتها بنفسك، وكنا نستخدمها جدولَ أعمالٍ في كل اجتماع لنا لفترة تصل إلى عام كامل. وأعتقد أنها كانت تحتوي على ثماني أو تسع فئات، ولكني لا أستطيع تذكُّرها جميعًا الآن.»

بدأ الحماس يتدفَّق في عروق جود الآن. وشعر أنه يقترب أكثرَ وأكثر من هدفه. فسأل جميع الحاضرين بنبرةٍ خرجت أعلى مما أرادها: «ما رأيكم في هذا؟ كيف ترون تطبيقَ خطة العمل هذه هنا في باتش؟»

ابتسم كارتر، أو ضحِك تقريبًا، على حماس المستشار الشاب. وسأله متعجبًا عمَّا يعنيه وما علاقةُ باتش بهذا الأمر.

فضحِك الجميع. حتى إن جود نفسه ابتسم، مندهشًا من حماسه الشديد. وقال: «أعتقد أنه لا يوجد ما يمنع وضْع قائمة قصيرة بالأهداف الكبرى التي تعنيكم. تظاهروا أنكم تتعرَّضون لأزمةٍ ما.»

شعر جميع مَن في الغرفة بالحَيرة والارتباك ما بين الشك والرغبة في تجربة الأمر وبين قبولِ ورفضِ ما عرضه جود.

ولكن كارتر أخذ زمامَ المبادرة عندما وقف واتجه إلى اللوحة، وحثَّ جود على تبادل الأماكن معه والجلوس في مكان رئيس مجلس الإدارة، الذي كان المقعد الوحيد الخالي على المائدة.

وقال: «لديَّ فكرة. ما الشعار الذي كان يجتمع حوله جميعُ الموظفين في مصنع ديويت؟» موجِّهًا سؤاله لمدير المبيعات.

فأجاب مدير المبيعات ضاحكًا: «البقاء. البقاء عن طريق استعادة مكانة المصنع.»

كتب كارتر الجملةَ على اللوحة فوق العناصر الخمسة الأخرى. «إذن، فهذا هو تعريفك للبقاء؟» كانت جملةً استفهامية وخبرية في الوقت نفسه.

«نعم.»

«ودُون هذا الشعار، كان من المستحيل أن تعرف العناصر الخمسة الأساسية. هل هذا صحيح؟»

والآن أومأ الجميع موافقين.

«إذن، فما هو شعارنا؟» بعد هنيهةٍ من الصمت، واصل حديثه. «هذا السؤال يحتاج إلى جواب. أريدكم جميعًا أن تفكروا في الإجابة عنه الآن. إذا كان شعار مصنع ديويت هو البقاءَ عن طريق استعادة مكانة المصنع، فما هو الشعار الذي يجب أن نتجمَّع حوله.»

لم يشعر جود في حياته قط بمثل هذه السعادة. فإن هذا لم يكن يعني فقط أن كارتر قد اقتنع بفكرته، بل وكان يساعده أيضًا في اكتشاف علاج المشكلة.

عاد كارتر بعد ذلك إلى مكانه وأعطى القلم الذي كان يستخدمه للكتابة على لوحة العرض إلى جود. وقال له: «عُد أنت لتولي رئاسة الجلسة. فأنا أريد أن أفكر في الأمر بنفسي أيضًا.»

عاد جود إلى مكانه بجوار لوحة العرض، وعاد كارتر إلى مكانه ليشارك معاونيه في البحث عن حل.

وبعد دقيقتين كاملتين، رأى جود أن بعضهم قد انتهى بالفعل من تدوينِ ما يريد، فبدأ الكلام. «حسنًا، ماذا لديكم هنا؟»

كان رئيس الإدارة المالية هو أوَّل مَن أجاب. وقال: «أعتقد أننا بحاجة إلى ترشيد النفقات، والحدِّ من المصروفات الزائدة غير الضرورية.»

دوَّن جود هذا الاقتراحَ على اللوحة، ثم التفت إلى رئيس قسم الهندسة متسائلًا.

فقال رئيس قسم الهندسة: «أعتقد أننا بحاجة للتوقُّف عن تصنيع المنتجات التي لا تدرُّ أرباحًا والتركيز على المنتجات التي نرى أن لها مستقبلًا أفضلَ في الأسواق.»

دوَّن جود هذا الاقتراح أيضًا، ثم التفت إلى رئيس قسم المبيعات. «أريد أن أعرف ما المكانةُ التي من المتوقَّع أن نصل إليها في السوق في الفترة القادمة، وكيف يمكننا بثُّ رسالتنا وأهدافنا إلى المستهلكين بطريقة صحيحة وواضحة.»

كان التالي هو رئيس قسم التسويق. وقال موافقًا: «أنا أؤيدك تمامًا. فتوصيل الرسالة إلى العميل بطريقة صحيحة شيء مهم وخطير.»

وافقت رئيسة خدمة العملاء على رأي زميلها رئيس قسم الهندسة، وأيَّدت فكرة التوقف عن تصنيع المنتجات غير الضرورية، بينما أيَّدت المستشارة القانونية للشركة فكرةَ ترشيد النفقات والحد من المصروفات.

وفي النهاية، أدلى كارتر بدلوه في الأمر. فقال: «أنا أؤيد جميعَ هذه الاقتراحات. وأريد أن أضيف شيئًا آخر يخصُّ الموظفين العاملين بالشركة. أعتقد أن هناك بعضَ المناصب الأساسية تحتاج إلى تعيين أشخاص مناسبين بها، كما أن لدينا بعضَ الموظفين الذين لا يتفق أداؤهم مع المستوى الذي تتطلبه الشركة، أو لا تتفق ثقافتهم وأفكارهم مع المناصب التي يشغَلونها.»

بعد أن انتهى جود من تدوينِ ما قاله كارتر نظر إليه فوجده يقطِّب ما بين حاجبيه. فسأله: «ما الخَطْب؟»

فوجئ كارتر بالسؤال. فقال: «ماذا تعني؟»

فأجابه جود قائلًا: «إنك تبدو متجهمًا.»

ابتسم كارتر وهو لا يدرك أن تعبيرات وجهه تُفصح عن مكنون صدره. فقال: «لا أدري. ولكن كنت أتمنى أن يكون هناك هدفٌ واضح ورئيسي نجتمع حوله.»

بدأ الجميع ينظرون إلى لوحة العرض البيضاء.

ثم نظر جود إليها. لقد كانت الأفكار التي اقترحها المسئولون هي المقوِّمات الأساسية التي ستساعدهم على تحقيق الهدف الذي ستسعى إليه الشركة. أما الهدف نفسُه الذي سيجتمع الموظفون على تحقيقه فقد كان شيئًا مختلفًا تمامًا.

قال جود بهدوء: «أعتقد أنني أفهم جيدًا ما تعنيه.» ثم اتجه نحو لوحة العرض وبدأ في رسم مربَّع فوق الإجابات التي سجَّلها هناك. وقال: «إن ما ذكرتموه هي العناصر الأساسية التي ستساعدنا على تحقيق الهدف. أما الهدف والشعار الذي سنسعى لتحقيقه فسيكون شيئًا كهذا.»

ثم كتب العبارة التالية داخل المربع: «استكمالُ عملية الدمج وإطلاق الشركة الجديدة.»

تراجع جود بعد أن كتب هذه العبارة وانتظر ردَّ فعل المجتمعين. وقد جاء ردُّ الفعل الأول من رئيس الإدارة المالية. قال الرجل: «نعم، أعتقد أن هذا هو الهدف المناسب.»

لم يعبِّر أحد آخر عن رأيه لعدة ثوانٍ أخرى بدَت طويلة للغاية بالنسبة لجود.

بعد ذلك قال كارتر: «نعم. أعتقد بالفعل أن هذا ما يجب علينا أن نفعله.»

بدأ الجميع يؤيدون هذه الفكرةَ أيضًا وشعر جود بأنهم لم يكونوا يوافقون فقط لمجرد أن رئيسهم قد وافق عليها، ولكن لأنهم يؤمنون أنها هي بالضبط ما كانوا يبحثون عنه.

ثم رفع رئيس الإدارة المالية يدَه. وقال: «ما الإطار الزمني الذي نتحدث عنه هنا؟»

لم يُجِب أحدٌ عن السؤال مباشرة؛ لذا فقد وضَّح سؤاله. وقال: «أعني متى من المتوقَّع أن نكون قد انتهينا من تحقيق هذا الهدف؟»

أجابه جود: «لا أدري» وقد كان بالفعل لا يدري وغير متأكد من الإجابة الصحيحة ومتلهفًا أيضًا لسماعِ ما يفكر به المجتمعون. فقال: «ما الفترة التي ترون أنها مناسبة؟»

فسأله كارتر: «ألا توجد قاعدة عامة لهذا الأمر؟ سَنة على سبيل المثال؟»

قطَّب جود ما بين حاجبيه. وقال: «هذا ما تفعله معظم الشركات. ولكني لا أعتقد أن هناك منطقًا حقيقيًّا يقف وراء تحديد هذه الفترة بالذات فيما عدا الدورةَ المعتادة في التخطيط والجدول المالي.»

وانتظر قليلًا ليرى ما إذا كان لدى أيٍّ منهم رأيٌ مختلف، ثم واصل حديثه. «ما أعنيه هو أن الإطار الزمني في رأيي يعتمد على ما ترونه مناسبًا، وما ترون أنه واقعي وذو معنًى في المجال الذي تعملون به.»

رفعت رئيسة الموارد البشرية يدَها وتحدَّثت للمرة الأولى. قالت: «نعم، في إحدى الشركات الجديدة التي كنت أعمل فيها، كنا ننظر إلى الأمر على أنه يستغرق أسابيعَ أو شهورًا، ولكن عندما عمِلت لفترة في إحدى الجامعات، كانت الفترة دائمًا سنة أو أكثر.

فأنت تعلم أن مثل هذه الأمور تتحرك ببطء شديد في الدوائر الأكاديمية. أما بالنسبة لشركتنا هذه فأعتقد أننا سنستغرق فترةً ما بين الفترتين.»

بدا هذا الرأي معقولًا بالنسبة للجميع. لذا فقد عبَّر كارتر عن هذه الأفكار بطرح السؤال مباشرة. «في اعتقادكم كم سيستغرق الأمر بالنسبة لشركتنا؟ ما الفترة التي ستكون مقبولة وفي الوقت نفسه واقعيةً بالنسبة لمجال عملنا؟»

كان مدير المبيعات هو أوَّل مَن تحدَّث. حيث قال: «أعتقد أنه يمكننا القيام بهذا الأمر في شهر واحد. فقد مرَّ أكثرُ من عام على انتهاء عملية الدمج اللعينة تلك.»

ولكن رئيس الإدارة المالية اعترض على ذلك. وقال: «كنت أود أن أوافقك على هذا الرأي، ولكن الحقيقة هي أننا لم نبدأ في التعامل مع بعض جوانب هذا الأمر بعدُ على الإطلاق، كما أنه سيستغرق وقتًا أطول من هذا بكثير. لذا فأنا أرى أن نمنح أنفسنا عامًا كاملًا.»

«عامًا كاملًا؟!» أجاب مدير المبيعات في ذهول.

استمع جود إلى آراء وأفكار المسئولين التنفيذيين في الشركة، وتلقى العديد من الإجابات، يتراوح معظمها ما بين ثلاثة أشهر وستة أشهر. فنظر إلى كارتر. وقال: «حسنًا ليس لدينا إجابة محدَّدة هنا. فماذا تقترح؟»

فكَّر كارتر قليلًا ثم حسم رأيه بسرعة قائلًا: «أعتقد أن خمسة أشهر فترة كافية. فهذا يمنحنا فرصةً حتى نهاية العام. فإذا كانت فترة قصيرة فهذا أفضل لكي نعمل بجِد أكبر.»

وافق المجتمعون على هذا الرأي بإيماءات من رءوسهم.

وتأكَّد جود من أنهم جميعًا يرون هذا الإطارَ الزمني مناسبًا وأنهم قد اقتنعوا بنظريته. وفي هذه اللحظة فقط، شعر بارتياح شديد وذهب عنه إحساسه بالتعب والإرهاق عندما شعر بأنه قد حقَّق النجاح الذي كان يتطلع إليه.

(٢٠) التقييم الموضوعي

مع أن جود كان سعيدًا للغاية بالنجاح الذي حقَّقه عندما اقتنع الفريق التنفيذي للشركة بآرائه التي كوَّنها من وحي اللحظة، فقد قرَّر أنه يجب أن يوطِّد هذا الفكر الجديد أكثرَ لكي يتأكَّد من أنه سينجح.

لذا فقد عاد إلى لوحة العرض البيضاء ومسح كلَّ ما كان مكتوبًا عليها ثم أعاد كتابته بأسلوب أكثرَ وضوحًا وترتيبًا لكي تتضح أبعاد الخُطة بالنسبة لهم:

إكمال عملية الدَّمج وإطلاق الشركة الجديدة

- التخلُّص من النفقات الزائدة
- إلغاء المنتجات غير الضرورية والتركيز على المنتجات المربِحة
- استبدال الموظفين غير الأكفاء وتعيين آخرين مؤهلين في المناصب الأساسية
- إدخال تحسينات على رسائل التسويق وعروض القيمة

بعد أن انتهى جود من كتابةِ ما يريد قال: «حسنًا، إذا قمنا بترشيد النفقات، وقمنا بتقليل عدد المنتجات التي نعمل على تصنيعها، ونجحنا في تحسين الرسالة التي نودُّ توصيلها للمستهلك، وانتهينا من مشكلة تعيين الموظفين المناسبين والتخلُّص من غير المناسبين، فهل سنكون واثقين من أننا انتهينا تمامًا من عملية الدمج وأصبحنا نعمل في شركة واحدة جديدة؟»

في البداية لم يحرِّك أحدٌ من الحاضرين ساكنًا. فقد كانوا، على غرار جود نفسه، ينظرون إلى المخطط الواضح أمامهم ويفكرون بعمق.

أعاد جود السؤال بصيغة أخرى. فقال: «هل ترون أننا قد أغفلنا شيئًا ما؟ بمعنى هل لو نجحنا في الأشهر الخمسة القادمة في تنفيذ هذه الأشياء فحسب، نكون قد نجحنا فيما نسعى إليه؟»

أجاب رئيس الإدارة المالية على الفور. وقال: «بالطبع لا. علينا أن نحدِّد الأرقام المطلوبة.»

وافقه رئيس المبيعات بإيماءة من رأسه. ونظر كارتر إلى جود وكأنه يقول له: «نعم، ماذا عن الأرقام؟»

صُدم جود للحظة. وقبل أن يتمكَّن من الإجابة عن السؤال، تدخلت المستشارة القانونية. وقالت: «نعم، كما يجب علينا التعامل مع القضيتين اللتين تحدثنا عنهما الأسبوع الماضي.»

وأضافت رئيسة الموارد البشرية: «كما أن لدينا تقاريرَ الأداء والتدريب على الأعمال الإدارية.»

شعر جود أن نتائج هذه الجلسة تتحطَّم أمام عينيه. وتساءل كيف أغفلوا جميعَ هذه الأنشطة الحيوية المهمة؟ وحاول بجِد أن يكتشف كيف سيمكنه إدخالُ هذه العناصر الجديدة تحت الهدف الرئيسي الذي حدَّدوه، ولكن باءت محاولاته بالفشل.

ولحسن حظه، أنقذه كارتر من كل هذا. فقد تدخَّل قائلًا: «انتظروا قليلًا. إن ما تتحدثون عنه الآن هو محور عمل كلٍّ منا.»

نظر إليه الجميع بحَيرة فاستكمل حديثه. «إن هذه الأشياء هي أساس عملنا وهي ما سنظل نقوم به طوال الوقت. فسنظل دائمًا نضع الأرقام والميزانيات التي نعمل وفقًا لها، ونتعامل مع القضايا ونضع تقارير الأداء السنوية وبرامج التدريب. وهذا ما تقوم به الأقسام المختلفة في الشركة مثل: الدعاية والحسابات وتطوير المنتجات والموارد البشرية.»

وأخيرًا أدرك جود ما يرمي إليه الرئيس التنفيذي أيضًا. فقال: «إذن فهذه هي المتطلبات المستمرة اللازمة لتشغيل المصنع، وهذا هو ما تقومون به طَوال الوقت. أما هذه العناصر الأخرى، فهي مقصورة على فترة الأشهر الخمسة التي حدَّدناها فقط؛ لأنه بعد هذه الفترة إما أن ينتهيَ العمل بها أو تصبح قياسية وعادية بالنسبة لطبيعة عملكم»، قال ذلك وهو يتحرَّك في اتجاه لوحة العرض ويشير إلى المكتوب عليها.

أضاف كارتر إلى الشرح الذي وضَّحه جود. «وبالطبع، فإننا إذا لم نقُم بهذه الأمور التشغيلية المعتادة فإن شيئًا من العناصر الجديدة التي حدَّدناها لن يجديَ. وأيضًا إذا ركَّزنا جهودنا عليها فقط دون الاهتمام بالعناصر الخمسة فلن نحقق أيَّ تقدم من أي نوع في المؤسَّسة.»

بدأ المسئولون التنفيذيون بالشركة في الاقتناع بالأمر تدريجيًّا واحدًا تلو الآخر. ولكن لم تكن هذه هي نهاية العقبات، فدائمًا ما يكون هناك المزيد.

(٢١) الفريق الأول

بمجرَّد أن بدا أن الفريق التنفيذي للشركة على وشْك الانتهاء من مناقشة النموذج الموضَّح على لوحة العرض وتقبَّله تمامًا كما هو، رفعت المستشارة القانونية يدها. وقالت: «في الواقع ما زلت لا أدري ما دوري في هذه العملية. بمعنى: أين الجزء الذي يخصني ويقع في نطاق مسئولياتي من بين كل هذا؟»

خيَّم صمتٌ على القاعة بينما كان كل شخص يبحث عن إجابة لسؤالها. وأرادت رئيسة الموارد البشرية أن تشعر زميلتها بأن لها دورًا تلعبه في عملية التطوير، وأنها

ستشارك في حل مشكلة الشركة. فقالت: «بالطبع إن لكِ دورًا مهمًّا. فسوف نحتاج إلى استشاراتك القانونية فيما يخص توصيل رسائل أفضل لعملاء الشركة عن نشاطها. كما أنني سأحتاج إلى مساعدتك في إنهاء عمل الموظفين الذين سوف تستغني عنهم الشركة.»

كان من الواضح أن هذا الحديث قد نجح في إرضاء المستشارة القانونية نسبيًّا. ولكن كارتر تدخَّل في الكلام. «انتظروا قليلًا. أنا في الواقع لا يروقني سؤالك هذا على الإطلاق.» كانت هناك نبرةُ ضيق في صوته.

فنظر إليه الجميع بحَيرة.

فاستكمل هو قائلًا: «إن الهدف من هذا الاجتماع ليس إيجادَ وسيلة تناسب مجال عمل كلٍّ منَّا. وأنا حقًّا لا أهتم بالأقسام المختلفة التي تعملون بها، ولا بالألقاب التي تحملونها، ولا حتى بنطاق مسئوليات كلٍّ منكم. ما أريده هنا هو أن يركز الجميع على أهم شيء اجتمعنا من أجله، بغضِّ النظر عن القسم الذي يقع هذا الهدف في نطاق مسئولياته.»

ثم نظر إلى المستشارة القانونية. وقال: «وهذا يعني أنني أريدك أنتِ بصفتك عضوًا في هذا الفريق أن تشاركي في الأمر وتكوني مهتمة ومتحمسة لكل شيء يرتبط بالمنتجات والتسويق، مثل اهتمامك بكلِّ ما هو متعلق بالقضايا القانونية. ولهذا استعنتُ بكِ في فريقي. ليس لأنك محامية جيدة ولكن لأن بإمكانك المساهمةَ في العمل الذي يقوم به هذا المجلس.»

تمنى جود في هذه اللحظة لو أنه كان يسجل الجلسة، ولكنه عاد وفكَّر أنه لن ينسى هذا اليوم مهما حدث. ثم فضَّل العودة إلى المشاركة في التوضيح الذي أضافه كارتر.

«كما أن الهدف التالي الذي قد نسعى لتحقيقه بعد تحقيق الهدف الحالي ربما يحتوي على جانب قانوني، ولكن هذا بدوره لا يعني أن أحدًا غيرك في هذه الغرفة لن يكون مشتركًا في تنفيذه.»

فأضاف رئيس قسم الهندسة تعليقًا، وهو نادرًا ما يفعل، ولكنه كان تعليقًا ذكيًّا. «إن الأمر كما لو أننا من المفترض أن نتغاضى عن ألقابنا ومجالات تخصُّصنا عندما نكون معًا، ثم نعود ونرتدي ثيابنا المهنية مرةً أخرى عندما يعود كلٌّ منا إلى القسم الذي يديره.»

أومأ الجميع برأسه متفهمًا القاعدةَ الجديدة.

وأضاف رئيس الإدارة المالية بلهجة مرِحة ضاحكة: «يا للعبقرية، انظروا مَن صاحب هذا الاقتراح العبقري!»

تبادل الجميع الضحكات المرحة، في حين نظر كارتر إلى جود وأومأ برأسه مستحسنًا ما حدَث في هذه الجلسة، ومعبرًا عن رضاه التام عمَّا توصلوا إليه. «هذا رائع.»

لم يشعر جود في حياته بالسعادة لكونه مستشارًا أكثرَ من هذه اللحظة. والآن كلُّ ما عليه القيام به هو إيجاد طريقة لاكتساب المزيد من العملاء للإنفاق على أسرته.

(٢٢) العودة إلى الأرض

بعد الوصول إلى هذه النقطة، قرَّر كارتر أن الوقت قد حان للعودة للعمل وفقًا لجدول الأعمال المعدِّ مسبقًا للجلسة، فشكر جود كثيرًا على مساعدته. وشاركه في هذا المسئولون الآخرون وأثنَوا على جود بعبارات المديح والاستحسان، حتى إن البعض منهم أبدى سعادته لرؤيته مرةً أخرى.

اصطحب كارتر جود حتى الباب وقال له: «سأكون خارج المدينة خمسةَ أيام بدءًا من الغد. وعندما أعود دعنا نتحدَّث عما نحتاج إلى القيام به لتنفيذِ ما توصلنا إليه في جلسة اليوم.»

وافق جود على هذا وودَّعه ثم غادر الشركة. وهو يتمنى أن يستعين به كارتر مستشارًا مقابلَ أجر مادي، وألا يكتفيَ بتنفيذ فكرته فقط دون الاستعانة به هو شخصيًّا. قرر جود بعد ذلك الاستفادةَ من الشعور بالثقة والنجاح الذي يجتاحه في الإعداد لجلسة جيدة وفعَّالة في مستشفى الأطفال في اليوم التالي، بل ومحاولة العودة مرةً أخرى لتطبيق أسلوب آخر في فندق ماديسون.

ولكنه كان يحتاج إلى رؤيةِ طفلتيه أولًا. وبعد أن قضى جود خمسًا وأربعين دقيقة وهو ينظر بإعجاب وحب إلى طفلتيه، أخذ يقص على زوجته أحداثَ يومه الزاخر. فذكَّرته بمبلغ الخمسين دولارًا قيمة الرهان الذي كان بينهما في هذا الشأن. وقالت: «سوف أحصُل على مبلغ الرهان في صورة دعوة عشاء في مطعمٍ راقٍ. ماذا عن مطعم «لارك كريك»؟»

وافق جود على طلبها. وفي أثناء تناولهما العشاء، كان نموُّ الطفلتين ومدى التقدُّم الذي تحرزانه والوقت المتوقَّع لعودتهما إلى المنزل هو محورَ الحديث. ثم لبضع دقائق شجَّعت تريزا زوجها على التركيز على الخطوات القادمة في عمله في شركته.

قال جود إنه يحتاج إلى ثلاثة عملاء على الأقل، يدفعون له بانتظام لكي يستطيع الاستمرار في هذا العمل والاعتماد عليه اعتمادًا كاملًا مصدرًا للدخل. كما أنه إذا استطاع

الاشتراك في مشروع من حين لآخر لكي يكون مُكملًا لعمل المكتب، ثم تمكَّن من رفع أتعابه بالتدريج، فستكون الأمور على ما يرام بحلول نهاية العام.

لم تكن تريزا تشعر بالقلق حيال هذا الأمر. ولكن جود عزا هذا إلى تركيزها الكامل على الطفلتين في الوقت الحالي، وإلى تفاؤلها غير المحدود، وإيمانها بقدرات زوجها. ولكن، ولسوء الحظ، لم يكن هو نفسه يملك هذا القدْر من الثقة، وكان يدرك أنه لو لم يقدَّر له النجاح في مستشفى الأطفال، فسيصبح عدد العملاء الذين يدفعون له بانتظام صفرًا.

الجزء الرابع

نجاح محقَّق

(١) الاختبار الأول

قضى جود جزءًا كبيرًا من تلك الليلة في الإعداد لجلسة اليوم التالي مع ليندسي وفريق العمل في المستشفى. وعندما وصل إلى قاعة الاجتماعات في المستشفى، كان واثقًا من أنه يقف على أرضٍ صلبة، وأن نظريته أصبحت مترابطة ومدروسة بدرجةٍ أكبر كثيرًا من ذي قبل. ولكن كان يقابل هذه الثقة خوفٌ من أن التعامل مع مجموعة جديدة من المسئولين التنفيذيين قد يغير كلَّ شيء خطط له.

وبمجرد جلوس الفريق التنفيذي الذي يتكوَّن من ثمانية أعضاء إلى مائدة الاجتماعات، قامت ليندسي بتقديم جود وشرحت بإيجاز سببَ وجوده في هذه الجلسة. وقالت: «إننا بحاجة إلى أن نبدأ العمل هنا على أساسِ أننا نعمل في كيان متكامل من جميع الجوانب هو المستشفى، وليس كأننا أقسام متفرقة تَصَادَف أن تتشارك المبنى نفسه.»

بدا الجميع وكأنهم يوافقون على رأيها ويشاركونها الرغبة في تحقيق هذا الهدف.

اتَّجه جود بعد ذلك إلى مقدِّمة الغرفة وطرح على المسئولين التنفيذيين مجموعةً من الأسئلة عن سلوكهم معًا كفريق عمل واحد. ما مقدار الراحة التي يشعرون بها عند التعامل بصدق وانفتاح بعضهم مع بعض؟ وكم عدد المرات التي يشتركون فيها معًا في مناقشات أمينة وهادفة؟ وعددًا آخر من الأسئلة المشابهة.

وبعد مرور دقائقَ قليلة من الحَيرة، بدأ الفريق التنفيذي يتحدَّث إلى جود. وبعد وقت قصير، أدرك جود — كما توقَّعت ليندسي — أنه لا توجد صدامات أو خلافات شخصية بين العاملين في المستشفى، وأن سبب مشكلة العزلة والصراعات الداخلية غالبًا ما يرتبط بالهيكل المؤسسي وبنظام العمل الذي يُدار به المستشفى، وليس بسبب خلافات شخصية. لذا انتقل جود على الفور إلى تنفيذ خُطته الخاصة.

في البداية، طلب منهم جود أمثلةً على مواقفَ صعبة وأزمات تعرَّضوا لها، وقضى الدقائق العشر التالية يساعدهم على إدراكِ أن مجموعات العمل تنجح في التعاون بروح الفريق، وتعمل بطريقة رائعة عند التعرُّض لأزمات أو مواقف صعبة.

كما أخبرهم أيضًا عن تجربته وزوجته في قسم الطوارئ بالمستشفى، وقد ساعدهم هذا المثال ليس فقط على إدراك صحة المنطق الذي يحاول إقناعهم به، ولكن أيضًا في التعرُّف إليه بصفته إنسانًا وليس مستشارًا فقط.

وبمجرد أن بدأ جود يسيطر على الجلسة ويقودها إلى الطريق الذي يريد، طرح عليهم سؤالًا ذا مغزًى كان قد قرَّر أن يجعله المفتاح الرئيسي لجميع جلسات العمل التي سيقيمها في المستقبل: «لماذا ننتظر التعرُّض لأزمة حتى نتحرك؟»

كان هذا السؤال مباغتًا لهم وغريبًا عليهم.

واصل جود الحديثَ بحماس شديد أكثرَ مما فعل من قبلُ مع أي مجموعة من العملاء. وقال: «لماذا لا نخلق لأنفسنا الدافع والإحساس بالعمل من أجل هدف واحد، كما كنا سنفعل إذا ما تعرَّض عملنا للخطر؟»

أدَّى هذا السؤال إلى موجة من الإيماءات، في حين ارتفع حاجبا مَن فاجأهم هذا السؤال. وبعد أن شعر جود أنه أوصلهم إلى حيث يريد، ووصل إلى التأثير الذي يسعى وراءه، قرَّر أن يسأل السؤال الأكثر أهميةً الذي كان يتركه للنهاية وهو: «ما أهم وأبرز إنجاز يسعى هذا الفريق لتحقيقه خلال الشهور الستة أو التسعة القادمة؟»

أجابه كبير الأطباء والمسئول عن الإشراف على الفريق الطبي بالمستشفى أولًا. وقال: «هذا يعتمد على الجهة التي توجِّه لها السؤال، فقسم التمريض، على سبيل المثال، ستختلف إجابته عن الإدارة أو عن قسم التسويق.»

فنظرت ليندسي إلى جود وكأنها تقول له وهذه هي بالضبط المشكلة التي نعانيها.

شعر جود بالسعادة لأنه استطاع أن يضع يدَه على المشكلة بالضبط بهذه السرعة. فقال: «بالطبع أنا أفهم أن لكل قسم مجالَ اهتمام وخبراتٍ خاصة به. وهذا شيء جيد. ولكن ما أسأل عنه هو ما الشيء الذي تحتاجون إلى التركيز عليه من أجل الصالح العام للمستشفى ككل؟ بغضِّ النظر عن انتمائكم إلى أقسام مختلفة واختلاف الدور الذي تلعبه هذه الأقسام.»

لم يُجِب أحدٌ منهم. ولم يبدُ أنهم قد استوعبوا السؤالَ، وكأنه طرحه بلغة غريبة لا يفهمها أحد.

فقرَّر جود تجربةَ وسيلة أخرى: «حسنًا، فلنطرحِ السؤال بصيغة مختلفة. ما رأيكم لو تخلى كلٌّ منكم عن انتمائه إلى الوظيفة التي يعمل بها وعن القسم الذي يرأسه، ونظرتم إلى أنفسكم على أنكم مجرد إداريين عاملين في المستشفى. فكِّروا إذا جئت لزيارة المستشفى في العام القادم، فما الشيء الأساسي الذي تتمنَّون أن يكون قد اختلف عما هو عليه الآن؟»

كان من الواضح أن هذا السؤال قد فجَّر الكثير من الأفكار في أذهان المسئولين التنفيذيين.

وكانت رئيسة هيئة التمريض أوَّل مَن أجاب. قالت: «أتمنى أن أرى الحالةَ المعنوية مرتفعة. لأنه إذا لم يتحرَّك فريق العمل بالكامل بموجب إيمان وقوة مِن داخله فلن نتمكن من توفير مستويات الرعاية التي نحتاج إليها. كما أننا لا نريد أيَّ مشكلات مع النقابات، مثل تلك التي يواجهها مستشفى ستوكتون.»

لم يعارض أحدٌ من الحضور هذه الرغبةَ، فيما عدا كبيرَ الأطباء الذي قال: «لا تسيئي فهْمي. أنا أيضًا أودُّ رفْع الحالة المعنوية والقدرة على العمل لدى العاملين هنا.» ولم يكن أحد متأكدًا من أنه يريد هذا حقًّا. ثم واصل: «ولكن في الحقيقة، أنا أفضِّل العمل على تطوير التكنولوجيا الطبية التي نستخدمها. لأننا إذا تخلَّفنا عن ركْب التقدم الطبي في هذا الجزء، فلن يفيد تطوير أيٍّ من الجوانب الأخرى.»

أدارت رئيسة هيئة التمريض عينيها بعيدًا، في حين بدأ مسئول العمليات التشغيلية بالمستشفى — وهو رجلٌ قصير القامة يرتدي رباط عنق على شكل فراشة — يتحدَّث لأول مرة منذ بداية الجلسة. فقال: «إذا لم ننجح في علاج مشكلات البنية التحتية لنظام العمل في المستشفى فسنخسر نصف الموظفين. فكلُّ شيء بدءًا من فواتير المرضى وتنظيم جداول الدخول إلى المستشفى وعمليات المراسلة بالبريد الإلكتروني تَعمُّه فوضى عارمة. وفي المقابل، في كل مرة يطلب فيها أحدُ الأطباء جهازًا جديدًا يسعى المستشفى بكل طاقته لتوفير هذا الجهاز له؛ لأنه يخشى أن ينقل عمله ومرضاه إلى مستشفًى آخر.»

الآن وبعد أن اتضح أن كل شخص يدافع وبضراوة عن القِسم الذي يخصُّه من المستشفى، بدأت ليندسي تشعر بالإحباط.

فقالت بمرارة وحدَّة: «أما زال أيٌّ منكم يرى أننا لا نعاني مشكلةً بسبب السياسات الداخلية المختلفة في كل قسم؟»

فأجابها كبير الأطباء: «الأمر لا يتعلَّق بالسياسات الداخلية للأقسام. إنه يتعلَّق بمحاولة القيام بما هو أفضلُ لمصلحة المرضى.»

فأضافت رئيسة هيئة التمريض بسخرية: «ولا تنسَ ما هو أفضلُ لمصلحة الأطباء أيضًا.»

فردَّ عليها الرجل بأدب: «نعم، والأطباء أيضًا. فبدونهم بالطبع لن يكون المرضى سعداء.»

فسألته بهدوء: «ألا ترى أن الممرضات يلعبن دورًا حيويًّا في هذا الأمر؟»

«بالطبع، ولكن حتى في حالة الاستعانة بأفضل ممرضة في العالم فإنها لن تستطيع مساعدةَ مريض دون أن تتوافر لها الأدوات والمعدَّات اللازمة.»

عند هذه النقطة تنهَّدت رئيسة الموارد البشرية في ضجرٍ ثم تحدَّثت. وقالت: «لقد سئمت حقًّا سماعَ هذا الجدال عن أيهما أكثرُ أهميةً: الأطباء أم الممرِّضات؟ مَن يهتم بمثل هذا النقاش؟ فنحن نحتاج إلى الاثنين معًا. ونحتاج أيضًا إلى محاسبين وعمال في الكافتيريا وبوابين، بالإضافة إلى موظفين في إدارة الموارد البشرية.»

وفي لحظةٍ نادرة من الاتفاق بين رئيسة هيئة التمريض وكبير الأطباء، نظر كلٌّ منهما إلى الآخر وكأنهما يقولان: «هل نحتاج حقًّا إلى إدارة مواردَ بشرية؟»

بدأت رئيسة الموارد البشرية تنفعل الآن. وقالت موجِّهة حديثها إلى كليهما تحديدًا: «استمعوا إليَّ جيدًا. في كل مرة يذهب فيها أحد الموظفين من إدارتي إلى أحد الموظفين لديكما ويطلب منه أن يفعل شيئًا ما لا يتعلَّق بالمرضى مباشرةً، يعاملونه كما لو كان طفلًا. فيعود هذا الموظف إليَّ وهو يشعر بإهانة شديدة، وهذا في الواقع أمرٌ سخيف للغاية؛ لأن هؤلاء الناس يقومون بعملهم أيضًا. فإذا كان أيٌّ منكم يرى أننا لا نقوم بعملنا بالطريقة المناسبة في الموارد البشرية، فليخبرني وأنا سأبحث الأمر للوصول إلى أفضل أداء. أما إذا كنتم ترون أن عملنا ليست له أهمية أو قيمة من الأساس، فلتفصلوني من عملي وترحموني من هذا العناء رجاءً؛ لكي أذهب إلى مكان آخر حيث أجد أناسًا يدركون جيدًا أهميةَ الإدارة بكفاءة.»

ثم توقَّفت فجأةً عن الحديث، فاعتقد الجميع أنها قد انتهت. إلا أنها عادت مرةً أخرى للحديث، وكأن فكرة جديدة قد خطرت لها أو تذكَّرت شيئًا آخر، فتحدَّثت بانفعال أكبر. «هناك شيء آخر، ليس معنى أن الموظفين في إدارتي لم يدرسوا الطب، أو أنهم لا يكسبون عيشَهم من إجراء عمليات جراحية للمرضى أنهم لا يهتمون بهم. بل يهتمون بهم بالطبع، ولكن الفَرق فقط يكمُن في طريقة الاهتمام؛ فهم يهتمون بأمرِ مَن يعتنون بالمرضى أنفسهم. ولن يضيرنا كثيرًا أن نضع هذا الأمر في الحُسبان ونتعامل على هذا الأساس من حين لآخر.»

أصابت العبارة الأخيرة قلبَ الهدف الذي كانت تسعى رئيسة الموارد البشرية إليه. فلم ينطِق أيٌّ منهم بكلمة واحدة مدة خمس ثوانٍ كاملة.

وقبل أن يبدأ أيٌّ منهم في الحديث وخوض معركة مع غريمه من أحد الأقسام الأخرى، أمسك جود بدفة الحوار لإعادة توجيه مسار النقاش مرةً أخرى. فقال: «حسنًا أريد من كلٍّ منكم الآن أن يخلع ثوبَ مهنته ويتوقَّف عن التفكير في القسم الذي يديره» ثم أضاف وهو يتنقل بينهم ويشير إلى كلٍّ منهم: «وهذا يعني أنك لست طبيبًا، وأنتِ لست ممرضة، وأنتَ لست إداريًّا، وأنتِ لستِ متخصِّصة في مجال الموارد البشرية، وأنتَ لستَ متخصصًا في مجال العلاقات الخارجية، أو الاتصالات أو أيًّا كان المجال الذي تعمل فيه.»

ضحِك الجميع على عدم قدرة جود على تذكُّر لقب المدير المسئول عن الشئون الخارجية.

في حين استكمل هو: «أنتم الآن المسئولون التنفيذيون لمستشفى الأطفال في ساكرامنتو. فقط لا غير، فكِّروا وتصرَّفوا على هذا الأساس.»

توقَّف جود عن الحديث قليلًا لكي يمنحهم فرصةً ليستوعبوا هذا الأمر ويتقمَّصوا أدوارهم الجديدة جيدًا، ثم أعاد صياغة السؤال الذي طرحه عليهم من قبل. «أيٌّ من الأشياء التي تحدثتم عنها الآن أو التي لم تتحدثوا عنها يجب القيام به؛ لكي نمنح المستشفى أفضلَ فرصة ممكنة لتحقيق أهدافه على المدى البعيد؟» ونظر إلى ورقة على مائدة الاجتماعات أمامه. وقال: «ما أراه أمامي هنا هو أن الهدف الرئيسي الذي تسعون لتحقيقه في السنوات الخمس القادمة هو أن يصبح المستشفى أفضل مستشفًى في ساكرامنتو، وواحدًا من أفضل عشرة مستشفيات في الولايات المتحدة. هل هذا صحيح؟»

أومأ الجميع برءوسهم دون تردُّد، مما جعل جود يتيقن من أنهم جميعًا متَّفقون على هذا الهدف، ومستعدون للسعي وراء تحقيقه.

فقال بارتياح: «حسنًا، هذا رائع.» وقد كان يشعر بالارتياح بالفعل لأنهم يتفقون على شيءٍ ما. ثم سألهم: «ما العائق الذي يمنع تحقيق هذا الهدف خلال العام القادم مثلًا؟»

أخذ الجميع يفكِّر في السؤال، بينما بادر مسئول العمليات التشغيلية بالمستشفى بالحديث. وقال: «أعتقد أنها الخدمات الموجَّهة للمرضى. هذه هي نقطة الضعف الأخطر في نظامنا. أعتقد أن أداءنا قوي فيما يخص التكنولوجيا الطبية وكفاءة الأطباء والممرضات، ولكن فيما يتعلَّق بخدمة العملاء والاتصالات، فإننا نتَّبع نظامًا قديمًا للغاية. وهو نظام مربك للغاية ومفكَّك بالنسبة للمرضى.»

ولدهشة جود، أومأ الجميع مؤيدين رأيَ زميلهم.

وقد افتتحت رئيسة هيئة التمريض التعليقات. وقالت: «في الواقع، أنا أوافقك الرأي تمامًا. فبإمكاننا دائمًا تحسين مستوى أدائنا فيما يخص الأشياء المتعلِّقة بالكفاءة الطبية للمستشفى. ولكن المشكلة الأساسية تكمُن في كيفية متابعة الأمور وتسليمها من قسمٍ لآخر حسب الاختصاصات. كما أننا جميعًا قد رأينا التقاريرَ التقييمية التي وضعها المرضى. هذا أكثرُ ما يتذكَّره المرضى في تجربتهم هنا، بغضِّ النظر عن سبب وجودهم في المستشفى، سواء أكان لإجراء عملية جراحية أم للولادة أم حتى لإجراء اختبارات وتحاليل عادية.»

عاد كبير الأطباء للمعارضة. وقال: «أنا لا أشعر بالارتياح على الإطلاق لفكرة التغاضي عن الحاجة إلى أجهزة طبية حديثة.»

فردَّ عليه مدير الشئون الخارجية بسرعة. وقال: «هل تتحدَّث الآن بصفتك طبيبًا أم مديرًا تنفيذيًّا في المستشفى؟»

فاعترف الطبيب على مضض: «حسنًا، أنا أتحدَّث بصفتي طبيبًا. ولكن هذا الأمر لا يزال ...»

قاطعته ليندسي هذه المرة. «استمع إليَّ جيدًا، إن المستشفى لن يتجاهل أهمية تحسين الرعاية الطبية. ولكننا بحاجة إلى اتخاذ بعض القرارات الصعبة، وفي بعض الأحيان علينا أن نؤجل التفكيرَ في بعض الأمور لبعض الوقت. وأنا أفضِّل أن نقوم معًا بتحديد الأشياء التي نحتاج إلى التغاضي عنها مؤقتًا.»

وبعد مرور دقيقة من التفكير الصامت، أعلنت ليندسي إجابةً مؤقتة للسؤال الذي طرحه جود. فقالت موجِّهة سؤالها إليه: «حسنًا، سنعتبر أن الجزء المتعلق بالخدمات الموجَّهة للمرضى هو نقطة القصور التي يعانيها نظامنا. فماذا يمكننا أن نفعل حيالها؟»

كتب جود على لوحة العرض في قاعة الاجتماعات: «تحسين الخدمات الموجَّهة للمرضى» ثم قال: «فليدوِّن كلٌّ منكم ثلاثة أشياء أو أربعة نحتاج إلى القيام بها لإصلاح هذا القصور.»

رفع رئيس قسم التسويق يدَه. وقال: «ماذا تطلق على ما كتبته على لوحة العرض؟»

لم يفهم جود السؤالَ جيدًا، وبدت الحَيرة واضحة على وجهه. فأضاف الآخر موضحًا: «هل هو غاية أم هدف أم ماذا؟»

نظر جود مرةً أخرى إلى لوحة العرض وكأنه يبحث عن إجابةٍ عن السؤال هناك في مكانٍ ما. وقال: «لا أدري بالضبط. أعتقد أننا من الممكن أن نطلق عليه ...» وتوقَّف قليلًا ليفكر ثم استطرد: «محور. أو ربما هدفٌ مرحلي.»

دوَّن ثلاثة منهم الإجابةَ التي قالها جود، الذي اعتقد في قرارة نفسه أنه ربما يكون هذا هو الاسم المناسب الذي يمكن أن يطلقه على ما كان يشير إليه فيما مضى على أنه الشِّعار.

ثم استأنف الحديث. «فليكتب كلٌّ منكم الأشياء التي يرى أننا نحتاج إلى فِعلها من أجل تحقيق هدفنا المرحلي المتمثل في تحسين الخدمات الموجَّهة للمرضى.»

رفع رئيس الإدارة المالية يدَه. وسأله: «هل تريد الإجابة بالأرقام؟»

فأجابه جود: «لا. بالطبع لا. كلُّ ما أريده هو فئات رئيسية للعناصر التي يجب تحقيقها. ومن الأفضل أن تكون هذه الفئات عامة وشاملة قدْر الإمكان لكي ندرجَ تحتها العناصرَ الأكثر تحديدًا. وسوف نرى موضوع الأرقام هذا فيما بعدُ.»

بدأ جميع التنفيذيين يفعلون ما طلبه منهم جود بتركيزٍ شديد. فأدرك جود أن أيًّا منهم لا يفكر في تقييمه أو فيما يفعله؛ إنهم جميعًا منهمِكون بشدة فيما يفعلون. وكان هذا هو كلَّ ما يريده في تلك اللحظة.

بعد مرور ثلاث أو أربع دقائق، أخذ جود يمرُّ في الغرفة ويشير إلى كل مسئول من التنفيذيين ويطلب منه الإجابة عن السؤال السابق. وبعدما انتهى الجميع من التعبير عن أفكارهم، كان جود قد كتب أربعة موضوعات رئيسية مختلفة على لوحة العرض:

- تحسين تجربة المرضى وتقليل إجراءات الخروج
- استخدام نُظُم معلومات طبية متكاملة
- تحسين القدرة على التعامل مع الحالات
- المزيد من التخطيط المشترَك

وبينما كان الجميع ينظرون إلى ما كتبه جود على لوحة العرض ويدرسونه، طرح عليهم السؤال التالي: «هل تعتقدون أننا قد أغفلنا شيئًا ما؟ أعني أننا إذا نجحنا في معالجة هذه الأشياء، ما الشيء الآخر الذي قد يؤدي إلى فشلنا في إرضاء المرضى؟»

صرخ رئيس الإدارة المالية فجأة: «يا إلهي! لقد نسينا شيئًا في غاية الأهمية. ماذا عن عملية تنظيم التعامل مع المرضى الخارجيِّين غير المقيمين في المستشفى وعملية الاتصال بهم. أليس هذا الأمر مصدرًا دائمًا للمشكلات والإزعاج ولغضب المرضى أيضًا؟»

وكان من الواضح أنه قد لمس وترًا حساسًا يسبِّب مشكلة كبيرة بالفعل.

فقد وافقه الجميع، وأضاف كبير الأطباء: «نعم إنه أمرٌ خطير سيهدم سُمعة المستشفى إذا لم ننجح في التعامل معه» وقد سعد الجميع بهذه الإضافة التي تشير إلى أنه قد خلع ثوب الأطباء أخيرًا وارتدى ثوب المسئولين التنفيذيين في المستشفى.

دوَّن جود هذه الملاحظة أيضًا على لوحة العرض، وتراجع للخلف قليلًا حتى يمنحهم فرصةً لاستيعاب هذه الأمور.

ثم قرَّر أن يأخذ زمام المبادرة هذه المرة ولا يدَع لأي منهم الفرصة لأن يطرح عليه السؤال المتوقَّع. فقال: «أنا متأكد الآن أن البعض منكم يفكر في طرح السؤال التالي: وماذا عن الأعمال التي نؤديها كلَّ يوم؟ اطمئنوا ... إنني أتفهم جيدًا أنكم يجب أن تستمروا في أداء أعمالكم اليومية دون توقُّف، وأن تستمروا في إجراء العمليات للمرضى وعلاجهم وتسديد الفواتير وتحصيل التأمين وهكذا.»

وقد أكَّدتْ له نظراتهم والابتسامات على وجوه بعضهم أن هذا ما كانوا يفكرون فيه بالفعل.

فاستكمل جود: «إن هذه المهامَّ ستظل أشياءَ خطيرة وأساسية في عملكم. ولكن إذا ما اقتصر تفكيركم عليها فقط، فإن هذا المستشفى لن يتحرك خطوة للأمام بمرور الشهور أو حتى مرور السنوات.» قالها جود وهو يدوِّن لنفسه ملحوظةً بأن يشكر كارتر لأنه استوحى بعض الأفكار منه واستخدم بعض مصطلحاته.

جاء ردُّ الفعل الأول من كبير الأطباء الذي قال في حماس: «هذا منطقي للغاية. ويتفق في الوقت نفسه مع الهدف الذي نسعى لتحقيقه.»

نظر جود إلى باقي أعضاء الفريق التنفيذي فوجد نظرةَ دهشة شديدة تصل إلى حد الصدمة تعلو وجوهَهم. وعرف سبب ذلك فيما بعدُ وهو أن كبير الأطباء من الشخصيات التي نادرًا ما تؤيد فكرةَ شخص آخر أو تعترف أنها جيدة. ولم يصدِّقوا أنه قد أبدى إعجابه بأفكارِ جود بهذا الحماس الشديد أيضًا.

(٢) نحو الأعمق

«ما الخطوة التالية؟» كان هذا هو السؤال الذي افتتحت به ليندسي ما يمكن أن نطلِق عليه المرحلة الثانية من الاجتماع بعد تحديد الخطوط العريضة للأهداف التي يسعون

إليها. وأضافت: «وبالطبع أنت محقٌّ في هذه النقطة، ولكن أعتقد أن الأمر يحتاج إلى المزيد من التوضيح.»

كان جود سعيدًا من أن ليندسي نفسَها هي التي كانت تدفع حلقةَ النقاش إلى الأمام وليس فريقها. لم يكن يريد أن يظن أحدُهم أنها تحاول تأييده دون مناقشة وتطلب منهم أن يحذوا حذوَها.

«الخطوة التالية هي خطوةٌ مزدوجة تسير في اتجاهين.» وأشار إلى لوحة العرض البيضاء. «الاتجاه الأول هو اكتشاف كيف يمكننا قياسُ التقدم الذي نحرزه في كل نقطة من هذه النقاط. ثم نتوصَّل إلى وضع قائمة قصيرة بالأهداف التشغيلية المستمرة لمتابعتها بالإضافة إلى هذه الأشياء.»

فسأله مسئولُ العمليات التشغيلية: «وكيف يمكننا متابعةُ التقدم المحرَز فيها؟ هل نحتاج إلى استخدام أداة على شبكة الإنترنت أو شيء من هذا القبيل؟»

هزَّ جود رأسه. وقال: «لا أعتقد هذا. فالسرُّ يكمُن في مراجعة هذه الأشياء في اجتماعات الفريق التنفيذي للمستشفى، ويجب أن يحتل هذا الأمر المرتبةَ الأولى في جدول أعمال اجتماعاتكم، أو أن يكون الأداةَ التي تستخدمونها في كل جلسة.»

قطَّبتْ ليندسي ما بين حاجبيها علامةً على عدم الإلمام التام بالفكرة. وقد رأى جود هذا وفهِم ما تعنيه هذه النظرة فاستمر في الشرح.

«في كل مرة تعقدون فيها اجتماعًا، يجب أن تبدءوا هذا الاجتماع بسؤال أنفسكم كيف يسير أداؤكم فيما يخص هذه النقاط التي توصَّلنا إليها هنا.»

فسألته ليندسي مرةً أخرى: «هل تعني محاولةَ قياسِ ما حققناه في كل نقطة من هذه النقاط كميًّا؟»

كانت هذه النقطة جديدةً بالنسبة لجود؛ لذا فقد كان عليه أن يجيبَ عن هذا السؤال وفقًا لحَدْسه. «لا، أعتقد أنكم ينبغي أن تقيِّموا ما حققتموه نوعيًّا أكثرَ من كميًّا. فالأمر يبدو كما لو كان الناس يفقدون انتباههم عندما تبدأ ببيانات رقمية.»

وافقه رئيس قسم التسويق. وقال: «هذا صحيح، إما أن يحدُث هذا وإما أنهم ينشغلون بالتفاصيل أكثرَ من اللازم، بدرجةٍ تجعلهم يفقدون القدرةَ على رؤية الصورة الكبرى في إطارها العام؛ أي تأثير هذا النجاح على المستشفى.»

لم تقتنع ليندسي بهذا الحديث النظري وأرادت دليلًا عمليًّا. فقالت: «دعنا نطبِّق هذا الأمر الآن، بدون بيانات، ونرى هل سينجح.»

ابتسم جود والتفت إلى لوحة العرض البيضاء. وقال: «ولِمَ لا؟ دعونا نستخدم طريقةً بسيطة لتقييم هذه النقاط. ما رأيكم أن نقيِّم كلًّا منها على مقياس من واحد إلى خمسة؟»

هزَّت ليندسي رأسها. وقالت: «كلا. فحتى هذا قد يسبب بعض الارتباك. إذا أردنا أن يكون الأمر بسيطًا، فلنجعله بسيطًا حقًّا. ما رأيكم في استخدام الألوان الأخضر والأصفر والأحمر؟ الأخضر للتعبير عن أن هذا العنصر يسير على السبيل الصحيح ويحقِّق النتائجَ المرجوَّة، والأصفر للتعبير عن العناصر التي ترون أنها ليست على المستوى المطلوب أو لستم على يقينٍ من أنها تحقِّق التقدم المطلوب، والأحمر للتعبير عن الأشياء التي ترون بالتأكيد أنها لم تحقِّق التقدم المطلوب.»

أعجَبت هذه الفكرة جود كثيرًا. وشعر برغبة قوية في تطبيقها فقال: «حسنًا، دعونا نبدأ بالنقطة الأولى. ما تقييمكم للموقف الحالي فيما يتعلَّق بترتيبات تسجيل دخول المرضى في المستشفى وخروجهم منه؟»

قضى أعضاء الفريق التنفيذي الدقائقَ العشر التالية يفكِّرون في النقاط الخمس ويحاولون تقييمَها، ثم يحاولون الوصولَ إلى موافقة جماعية حول اللون النهائي الذي يمنحونه لكل نقطة منها:

- تحسين تجربة المرضى وتقليل إجراءات الخروج (أصفر)
- استخدام نُظم معلومات طبية متكاملة (أحمر)
- تحسين القدرة على التعامل مع الحالات (أصفر)
- التخطيط المشترك (أصفر)
- تنظيم التعامل مع المرضى الخارجيِّين (أحمر)

سأل رئيس الإدارة المالية: «أليس من المفروض أن تُقيَّم إحدى هذه النقاط على الأقل باللون الأخضر؟»

فهزَّ جود كتفيه. وقال: «إذا كان هناك ما ترى أنه يسير بطريقةٍ جيدة وفقًا للخطة التي وضعناها لتحقيق الهدف أو حتى يسبقها، فإنه يستحق إذًا أن يقيَّم باللون الأخضر. وغالبًا ما سيكون هذا هو الوضعَ في بعض المواقف. ولكن نظرًا لأننا قد بدأنا هذا الأمر الآن، فليس من الغريب أن تحظى جميع النقاط إما باللون الأحمر أو الأصفر.»

وبينما كان الفريق التنفيذي يدرُس النقاط والتقييم الذي حصلت عليه كلٌّ منها، وجد جود أنهم قد أغفلوا شيئًا مهمًّا. فقال: «دعونا نضيف أيضًا مجموعةً من الأشياء

التي ترون أنها تمثِّل الفئات الأساسية لتحقيق الهدف المرحلي حتى تكون الصورة كاملة أمامنا.»

فسألته ليندسي: «وهل حدَّدنا هذه الفئات؟»

«لا، ولكن هذا ما سنقوم به الآن. ويجب ألا تتجاوز هذه الفئات أربع أو خمس فئات.»

بدأ أعضاء الفريق التنفيذي مناقشةً مدَّتها خمس عشرة دقيقة، واستقروا على النقاط التالية لاستخدامها في عملية التقييم المستمرة:

- معدَّل إشغال الأسِرَّة
- النتائج الطبية
- دخل التشغيل
- عدد فريق العمل بالمستشفى مقارنةً بعدد المرضى
- الفواتير عند مغادرة المستشفى

دوَّن جود هذه العناصرَ على لوحة العرض ونظر مرةً أخرى إلى الفئات الخمس الأصلية. وقال: «حسنًا، دعونا نفكِّر في الأمر. ماذا يمكننا أن نطلِق على هذه العناصر التي تحدِّد الهدف المرحلي؟» ونظر إلى أعضاء المجلس منتظرًا اقتراحاتهم.

فأجابته رئيسة هيئة التمريض: «أنا أؤيد الاسم الذي اخترته لها من قبل. هل كان الفئات الرئيسية أو الأساسية لتحقيق الهدف المرحلي؟»

ضحِك جود. وقال: «ربما نحتاج إلى اسمٍ آخرَ يكون وصفيًّا بدرجة أكبرَ بحيث يوضِّح ما نعنيه بها.»

رأى كبير الأطباء في هذا السؤال فرصةً ليخرج بفكرة من ابتكاره. فقال: «لماذا لا نسميها عوامل تحقيق الهدف المرحلي؟ فهذه هي وظيفتها، فهي تساعدنا على تحقيق الهدف المرحلي.»

لم يعترض أحدٌ على هذا الرأي، كما وجده جود ملائمًا بقدرِ أي فكرة أخرى كان سيفكر فيها. فقال وهو ينظر إلى لوحة العرض: «حسنًا، لقد أصبح لدينا الآن هدفٌ مرحلي، وعوامل تحقيق هذا الهدف، بالطبع إلى جانب الأهداف التشغيلية الثابتة التي يسعى المستشفى إلى تحقيقها.» ثم التفت إلى الفريق التنفيذي.

وسألهم بصوتٍ تشوبه نبرةُ تحدٍّ. فقال: «ليخبرني أحدُكم ما الذي يمنع أن تشكِّل هذه العناصر الإطارَ الخارجي لجميع اجتماعاتكم؟»

لم يُجِبه أحدهم مباشرةً، ولكن بعد لحظة من الصمت بدأ كلٌّ منهم يهز رأسه وكأنه يقول لا يوجد ما يمنع هذا.

ثم تحدَّثت ليندسي بعد ذلك. وقالت مخاطِبة جود: «هلَّا توضِّح لنا مرةً أخرى كيف يمكن أن يحُلَّ هذا مشكلةَ العزلة والصراعات الداخلية بين الأقسام.»

وقبل أن يجيب جود عن سؤالها، تدخَّل رئيس الإدارة المالية. وقال وهو يشير إلى لوحة العرض: «لأنه إذا اتجه أحدٌ منا لمناقشة شيءٍ ما يجِده مناسبًا لطبيعة عمله وفي مصلحة القسم الذي يعمل به، دون أن يكون له تأثيرٌ واضح على الأهداف التي اتفقنا عليها؛ فسيكون بإمكاننا أن نوضِّح له لماذا لن يشكل هذا الأمر أولويةً في عملنا.»

وأضافت رئيسة هيئة التمريض: «ولكي أكون أمينةً وصادقة معكم، بما أننا وضحنا هذا الأمر الآن، فسيكون من الصعب عليَّ التفكير في الانحياز إلى جانب الممرضات في قسمي على حسابِ ما نحاول أن نقوم به لصالح المستشفى بالكامل.»

«لا أعتقد أن الأمر سيكون بهذه البساطة التي تتحدثون بها.» قال مسئول العمليات التشغيلية هذه العبارةَ في لهجة تحدٍّ لا تشوبها مرارة. واستكمل موضحًا: «فعندما يعود كلٌّ منا إلى القسم الذي يعمل فيه ويمارس عليه موظفوه ضغطًا لتلبية مطالبَ محدَّدة يرون أنها ضرورية للقيام بمهامِّ عملهم، فسيكون من الصعب أن نحافظ على هذا النظام الجديد، وألا يعود الوضع إلى ما كان عليه من قبل.»

وافقه جود قائلًا: «أنت على حق. ولهذا علينا دائمًا وضْع هذه الأهداف نُصب أعيننا، والرجوع إليها دائمًا قبل أن نحاول القيامَ بأي شيء.»

اندفعت ليندسي للمشاركة في هذا الحوار. وكان من الواضح أنها توجِّه حديثها لمسئول العمليات التشغيلية بالمستشفى على وجه الخصوص. وقالت: «دعني أوضِّح لكم جميعًا شيئًا مهمًّا في هذه النقطة. يجب أن يعود كلٌّ منكم إلى القسم الذي يعمل به ويخبر موظفيه بحقيقةِ ما نحاول التركيز عليه وما نحاول تحقيقه هنا. يجب أن نجعلهم يستوعبون جيدًا الأولويات التي نعمل من أجلها، ولماذا لا نستطيع أن نفيَ ببعض احتياجاتهم.»

ثم توقَّفت لحظةً لتفكر ثم استكملت: «نعم، لماذا لا نعلن هذا الأمر ليدركه الجميع في المستشفى؟»

فكَّر جود قليلًا بالأمر. ثم قال: «في هذه الحالة، سنحتاج إلى الإعلان عنه بطريقة معقولة ومقبولة.» وكان يحاول أن يجد تبريرًا يوضِّح به لماذا قد لا تبدو هذه الفكرة

جيدةً ولكن باءت محاولته بالفشل. فاستطرد: «ولكني أعتقد أنه لا يوجد ما يمنعنا من إعلان ذلك. فهذا سيجعل الصورةَ واضحة أمام الجميع، ويوضح لهم الإطار الذي نعمل داخله، والهدفَ الذي نسعى لتحقيقه، مما سيدفعهم للقيام بعملهم وَفْقًا لذلك بطريقة مختلفة قليلًا.»

وافق كبير الأطباء على رأيها مضيفًا: «كما أن هذا سيجعلهم يعملون في دائرة عمل متكاملة مع باقي الأقسام والتخصصات المختلفة في المستشفى، ويُخرجهم من شرنقة الاهتمام بمهامِّ عملهم فقط.»

لم يكن لدى جود أدنى شكٍّ في أن ليندسي وفريقها التنفيذي كانوا يشعرون بالسعادة من النتيجة التي توصَّلوا إليها حتى الآن. وعند هذه النقطة، طلبت ليندسي التوقُّف لراحة قصيرة، وطلبت أن يبقى رئيس الإدارة المالية وجود فقط في غرفة الاجتماعات.

(٣) جني الثِّمار

عندما خرج الجميع من الغرفة، بدأت ليندسي الحديث قائلة: «لقد كان هذا العمل رائعًا حقًّا. ولكننا سنحتاج إلى بعض الوقت والجهد لكي نتمكَّن من توطيد الأمر والتأكيد على تنفيذِ ما توصلنا إليه.» ثم التفتت إلى رئيس الإدارة المالية. وقالت: «كم بإمكاننا أن ندفع لجود في الوقت الحالي مقابلَ خدماته الاستشارية؟»

تنحنح الرجل قليلًا. ثم أجاب: «في البداية، أوافقك الرأي على أنَّ ما قمنا به اليوم كان عظيمًا. وأنه يستحق بالفعل المبلغَ الذي يتكلَّفه، مهما كان هذا المبلغ.»

شعر جود بأنه على وشْك أن يسمع عبارةً استدراكية فانتظر سماعَ كلمة «ولكن».

وبالفعل استدرك رئيس الإدارة المالية قائلًا: «ولكن ما زال علينا الحصولُ على موافقةٍ على الميزانية، وفي الوقت الحالي، أخشى أننا لن نستطيع سوى توفير نصف المبلغ فقط.» ثم التفت إلى جود. وقال: «أنا آسف حقًّا لهذا، ولكنَّ هذا أقصى ما في وُسعنا في الوقت الحالي.»

شعر جود في هذه اللحظة أنَّ عليه أن يتقبل الأمر بسماحة وتفهُّم أكثر مما قد تسمح به ظروفه المالية. فقال بأسلوب مهذَّب ليطمئنه: «أنا أتفهَّم الوضع جيدًا. في بعض المواقف، يكون الوقت هو العاملَ الأساسي في كل شيء.»

تدخَّلت ليندسي في الحوار. وقالت بسرعة: «ولكنْ هناك شيء آخر أستطيع القيام به. سأتصل ببعض أصدقائي: الرئيس التنفيذي لمستشفى ستوكتون جنرال، والرئيس

التنفيذي لمستشفى سانت ماري، وأُخبِرهما بما فعلتُ هنا. كما أني أعرف السيدة التي تولَّت المنصب الإداري في مصنع السيارات في فريمونت. وأعتقد أن لديها جزءًا أكبرَ من الميزانية مخصَّصًا لهذا النوع من الاستشارات.»

أومأ رئيس الإدارة المالية برأسه. وقال: «كما أن بعض الجهات التي نتعامل معها هنا في المستشفى قد ترغب في الاستعانة بك، إذا كانوا على استعدادٍ للاعتراف بالمشكلة التي يواجهونها. مثل شركة هايت لايننز التي تورِّد لنا الأزياء الموحَّدة والأغطية والملاءات التي نحتاج إليها. ويمكنني أن أرتِّب لكَ موعدًا لتلتقيَ معهم قريبًا.»

فكَّر جود أن ثمار هذه التجربة لم تتوقَّف فقط عند النقود ولكن تجاوزتها إلى شيء آخر أكثرَ منها قيمةً على المدى البعيد؛ لذا فقد شكرهما بحماس على ما عرضاه.

أما بالنسبة للجزء التالي من الاجتماع، فقد قضاه جود والفريق التنفيذي في العمل على توضيح النقاط التي أطلقوا عليها «عوامل تحقيق الهدف المرحلي»، ووضع تفاصيلها. فتمَّت مناقشة المواعيد التي من المفترَض أن ينتهوا فيها من القيام بكل عنصر من العناصر المذكورة، وسُبل قياس التقدم الذي أحرزوه فيها بالإضافة إلى المعايير الخاصة بكل عنصر.

وفي النهاية، شكرت ليندسي جود كثيرًا على جهده، وأعلنت لمسئوليها أن هذه لن تكون المرةَ الأخيرة التي يرون فيها جود. وقد رحَّب الجميع بهذا الأمر، مما جعل جود نفسَه يشعر بالمسئولية وبوجودِ ثقلٍ جديدٍ على كاهله. ولكنه قرَّر أن يتقبل هذه المسئولية الجديدة ويستفيد منها كمصدر للثقة بالنفس التي يحتاج إليها بشدة في الجولة الاستشارية التالية، والتي تتطلب منه كلَّ الدعم الذي يستطيع توفيره لنفسه.

(٤) مبكرًا ... مرة أخرى

عندما وصل جود إلى منزله ذلك المساء، أخذ يقصُّ على تريزا أحداثَ يومه الزاخر ويخبرها عن النجاح الهائل الذي حقَّقه، بالإضافة إلى الضائقة المالية المؤقتة التي سيتسبَّب فيها تأخُر الأتعاب التي سيحصُل عليها من المستشفى. ولكنه كان مع كل هذا سعيدًا للغاية.

وعلى غيرِ عادتها، كان من الواضح أن تريزا لا تنتبه إلى زوجها وتمنحه التركيزَ الكامل الذي اعتاد عليه منها. وعندما سألها عمَّا بها، شرحت له السبب.

قالت: «إن الطفلتين تحقِّقان تقدمًا أسرعَ مما توقَّع الأطباء.» ثم رفعت صوتَها بالبكاء، ولم تكن هذه دموع الفرح.

قال جود: «هذا رائع، ما المشكلة إذًا؟»

«المشكلة أنهما ستعودان إلى المنزل قبل الميعاد المحدَّد بأكثرَ من أسبوع. أي بعد خمسة أيام.» وتوقَّفت قليلًا عن الحديث. ثم استأنفت: «ولا أدري في الواقع ما إذا كنت قادرة على التعامل مع هذا الأمر أم لا.»

ضمَّها جود إليه وحاول أن يبثَّ الطمأنينة في نفسها قائلًا: «هل تمزحين؟ بالطبع ستستطيعين. بل وستكونين أمًّا رائعة أيضًا؛ فالأمومة غريزة بداخلك وسرعان ما ستعتادين على الوضع الجديد.»

فردَّت برقَّة: «لقد اعتدت وجودَ هؤلاء الأطباء والممرضات الذين يعملون على رعايتهما طوال الوقت، وأنا خائفة أن تترك الطفلتان الرعاية الكاملة هناك وتأتيان إلى هنا. بل وأتمنى — لو كان ممكنًا — أن تبقيا هناك أسبوعًا آخر. هل أنا أمٌّ سيئة لأني أقول هذا؟»

ضحِك جود متعاطفًا معها. وقال: «كلا. أنتِ لستِ أمًّا سيئة على الإطلاق. فهذا طبيعي. ولا تقلقي. أنا موجود بجوارك لمساعدتك.»

«ولكنك مستغرِق تمامًا في عملك ولديك الكثير من المهام.»

«كلا. عندما تصل الفتاتان سآخذ إجازةً كاملة من العمل مدة أسبوعين؛ لكي أكون بجوارك وأساعدك في هذه المرحلة الانتقالية. كما أن والدتك ستكون معنا. واسمعي أيضًا، لديَّ أخبارٌ جيدة، فلقد تمكَّنت الآن من الحصول على عميلين آخرين، وحتى لحظة وصول الطفلتين سأكون قد تأكَّدت من وضعهما في جدولي لضمان الاستقرار المالي في هذه الفترة.»

كان جود في داخله يتساءل كيف سيتمكَّن من القيام بهذا الأمر والنجاح فيه. وعندما نظر إلى زوجته وجد أنها قد استغرقت في نوم عميق. فأدرك كم تشعر بالإرهاق والتعب بعد فترة عصيبة من التوتر وعدم الاستقرار استمرت ثلاثةَ أسابيع. وقد أدرك أيضًا أنه هو نفسه على وشْك السقوط في دوامة الإرهاق والتعب هذه، ولكنه كان يعرف أن عليه الحفاظَ على نشاطه وقدرته على العمل خمسةَ أيام أخرى فحسب، قبل أن يتفرغ تمامًا لدوره الجديد في الحياة ويصبح أبًا لطفلتين.

وبالطبع لم يكن جود ليترك نفسه فريسةً لوهم أن هذا الدور الجديد أسهل، فقد كان مشتاقًا إلى الدخول في التحدي الجديد الذي ينتظره، ليرى كيف سينجح مع زوجته في رعاية طفلتين والاهتمام بهما طَوال أربع وعشرين ساعة يوميًّا. وعلى كل حال، كان خوض معركة جديدة، بغضِّ النظر عن مدى صعوبتها، أفضلَ بالنسبة له من العودة إلى معركة فندق ماديسون التي مُني فيها بهزيمة نكراء لن ينساها أبدًا، ولكنه مع هذا، كان يجب أن يعود إليها لاستعادة كرامته الجريحة، كما أن عَقده مع دانتي كان لا يزال ساريَ المفعول.

(٥) التنازل

تأكَّد جود من نبرة صوت دانتي عندما تحدَّث إليه عبر الهاتف أن مشاعر الأخير تجاهه قد تغيَّرت كثيرًا منذ ما حدث في الاجتماع الأخير. فلم يكن دانتي يتحدَّث معه ببرود أو وقاحة، ولكن كان من الواضح أنه لم يَعُد يولي الأمر الاهتمام السابق.

ومع هذا، فقد وافق على مقابلة جود في وقتٍ لاحق من ذلك اليوم. وقد فكَّر جود في أن هذه فرصةٌ لإقناع الرئيس التنفيذي بأن يمنحه فرصةً أخرى مع فريقه. ولكن الأمر لن يكون سهلًا.

فلم يكن دانتي مستعدًّا لأن يجعل جود يعود ويتحدَّث مع فريقه التنفيذي مرةً أخرى. فقال له: «اسمعني يا جود. أعتقد أنه سيكون من الأفضل أن تخبرني بما تريد القيام به، وأنا سأجد الطريقةَ المناسبة لتوصيله للفريق في الفندق.»

شعر جود بارتباك وحَيرة. فقد كان يعتقد أنه إذا حصل على الفرصة المناسبة فسيقنعهم بالأمر وسينتصر هذه المرة. ولكنه أراد في الوقت نفسه احترامَ رغبة دانتي. ففي النهاية لا يجب أن يكون المستشار سببًا في أن يخسر الرئيس التنفيذي مصداقيتَه أمام موظفيه ومعاونيه.

لذا فقد وافق جود على هذا الاقتراح، وذهب لمقابلة دانتي في الموعد المحدَّد.

في البداية، تحدَّث جود إلى دانتي عما يمثله التعرُّض لأزمات من قوة دافعة للعمل الجاد الذي يؤدي إلى النجاح، الأمر الذي وجده دانتي مستساغًا. ثم طرح عليه جود السؤال المعتاد: «لماذا ننتظر حتى نتعرض لأزمة حتى يتحسن الأداء؟» وتأكد عند هذه النقطة أنه قد نجح في الاستحواذ على اهتمامه وتشويقه لسماعِ ما جاء من أجله حتى النهاية.

طلب منه جود بعد ذلك أن يفكِّر في هدفٍ مرحلي يودُّ تنفيذه في الفترة القادمة. فطرح دانتي عدةَ أفكار. ومن بينها تحقيقُ الكفاءة في الأداء. وتوفير المزيد من الخدمات للنزلاء. والتسويق لفندقه بأسلوب أفضل. ولكن لم يبدُ أيٌّ منها فكرةً صائبة.

شجَّعه جود بعد ذلك على توسيع أفق تفكيره أكثرَ وأكثر. وسأله: «ما الشيء الذي تتمنَّى أن تراه حقيقةً في الفندق خلال الشهور التسعة القادمة؟»

وهنا تفتَّق ذهن دانتي عن أفكارٍ ما هي إلا رغباته الداخلية. فقال: «أريد أن يستعيدَ جميع العاملين في الفندق حبَّ العمل والحماس الذي كان لدينا من قبل. كما أريد أن نصل لدرجةٍ من الكفاءة تجعلنا لا نقلق من جهة منافسة الآخرين لنا. وأريد وضْع خُطة

عمل يتقبلها الجميع ويعملون بحماس وَفْقًا لها. وأريد الاستمرار في هذا الأداء القوي في السوق للأبد.» كان دانتي مقتنعًا تمامًا بكل هذه الأشياء.

دفعه جود بعد ذلك أكثرَ للتفكير في عوامل تحقيق هذا الهدف المرحلي والأهداف التشغيلية الثابتة التي يريد أن يستمر في تحقيقها أثناء السعي وراء تحقيق الهدف المرحلي، ولكن دانتي كان قد بدأ يتعب ويشعر بأنه لا يستطيع التفكير أكثرَ من هذا. وفي النهاية، قال: «حسنًا، دعنا نؤجِّل هذا الأمر حتى تأتينا غدًا ونتحدَّث جميعًا عنه وتطرح أمامنا ما يدور في ذهنك من أفكار.»

كان من المفترض أن يشعر جود بالبهجة والسعادة. فسوف تتاح أمامه فرصةُ الثأر لكرامته أمام الفريق التنفيذي، ولإقناعهم بكفاءته. ولكنه كان قد شعر بالراحة بالفعل وتقبُّل الأمر بعد أن أخبره دانتي أنه لن يتحدَّث إليهم مباشرةً، وأن دانتي هو مَن سيتحمَّل هذا الأمر عنه. أما الآن، وقد عاد دانتي يطرح الفكرة مرةً أخرى وأن عليه الوقوف مرةً أخرى أمام الفريق التنفيذي للفندق، فلم يَعُد جود يرحِّب بالأمر على الإطلاق.

ولكنه، على كل حال، فكَّر في الأمر وأقنع نفسه بأنه لا يزال مستشارَ دانتي وهذه هي طبيعة عمله، ووافق على عقدِ الاجتماع معهم في اليوم التالي مباشرة.

(٦) عرين الأسد

بالإضافة إلى موافقته على عقدِ الجلسة التالية من الاجتماع مع الفريق التنفيذي للفندق، اقترح جود على دانتي ألَّا يخبر أحدًا منهم شيئًا عما تحدثوا عنه في الاجتماع السابق. حيث إنه لم يُرِد إثارةَ أي ردود أفعال عكسية لديهم، كما رأى أنه من الأفضل أن يستمعوا إلى النظرية كاملة منه أولًا.

وقد التزم دانتي بهذا الاتفاق ولم يخبر أحدًا منهم شيئًا عن هذا، وقد افتتح الاجتماع في اليوم التالي قائلًا: «لقد عاد جود مرةً أخرى للاجتماع معنا اليوم ولديه بعضُ الأفكار الشائقة المهمة التي يريد مشاركتنا فيها. ولقد كان جود عضوًا مؤثرًا في المجلس الاستشاري للفندق في السنوات القليلة الماضية، وأعتقد أنه سيكون من الجنون ألا نستفيدَ من عمله مستشارًا إلى أقصى حدٍّ ممكن.»

حتى دون الإشارة الصريحة إلى الفشل الذريع الذي انتهى إليه الاجتماع السابق منذ أسبوع، كان الجميع يعلم جيدًا ما يشير إليه دانتي. انتقل جود إلى مقدمة الغرفة وهو يشعر وكأنه مجرم يقف في قفص الاتهام أمام المجلس الذي قد يمنحه حريته. وبدأ

الحوار قائلًا: «حسنًا، أنا هنا لنتحدَّث عن مشكلة العزلة والصراعات الداخلية بين الأقسام المختلفة ونحاول التوصُّل إلى حل لها.» ثم ازدرد لُعَابه بصعوبة. واستكمل: «وما زلت أرى أن مسئولية هذه المشكلة تقع على عاتق جميع الموجودين في هذه الغرفة.» ثم توقَّف قليلًا ليمنحهم فرصةً ليتقبلوا ما قاله. ثم قال: «ولكني توصَّلت إلى الطريقة المناسبة التي ستساعدنا في التعامل مع هذه المشكلة والتخلُّص منها.»

لم تشأ مديرة المكتب الأمامي أن تمنح جود فرصةً ليستمر أكثرَ من ذلك. فقالت: «إذًا فقد عُدت إلينا لتخبرنا مرةً أخرى ما الشيء الذي نقوم به وترى أنت أنه خطأ؟» وقد كانت تتحدَّث بالحدة اللاذعة نفسِها التي كانت تتحدَّث بها في المرة السابقة، وكأنه لم يفصل بين الجلستين وقتٌ على الإطلاق.

حاول جود أن يجيب عن السؤال دون أن يثير أحدًا منهم ضده. فقال: «كلا، ليس هذا ما أعنيه، وأنا لا أقول إنكم هنا ترتكبون خطأً فظيعًا لا يرتكبه غيرُكم. وأعترف أيضًا أنني أنا نفسي قد ارتكبت بعضَ الأخطاء في المرة السابقة، ولكنني تعلمت منها. وأنا هنا اليوم لكي أعرض عليكم شيئًا اكتشفته مؤخرًا، وأعتقد أن معظم المؤسسات تستطيع استخدامه في الحد من السياسات الداخلية المتضاربة للأقسام والصراعات التي تحدُث بينها.»

ولكنها لم تشأ حتى أن تقبل هذا الاعتذار. فعادت تجادله: «ولكنك تقول إننا نتعامل من منطلق هذه السياسات الداخلية المتناقضة. ما الذي يجعلك تعتقد ...»

قاطعها دانتي هذه المرة. وقال: «انتظري قليلًا يا مايكي. فأنا بالفعل أرى أننا نتعامل من منطلق سياسات داخلية متناقضة. قد لا تكون هذه السياسات مراوغةً كما يُفترض بالسياسات عمومًا. ولكن دعينا نعترف أن لكلٍّ منا أجندةً مختلفة. لا أدري كيف كان الأمر بالنسبة لك عندما عمِلت في فندق هاي تك، ولكن كان لكل فندق أدرْتُه سياسته الخاصة. وأنا الآن أدرك أننا الوحيدون القادرون على إنهاء هذا الوضع هنا في الفندق.»

كان ردُّ فعل مايكي عنيفًا. وأجابته بحدَّة: «نعم، ولكن مجرد فكرة أن شخصًا غريبًا يأتي إلى هنا ويخبرني أنني أتعامل من منطلق سياسات داخلية متناقضة تجعلني لا ...»

قوطعت مايكي مرةً أخرى. ولكن مَن قاطعها هذه المرة هو مسئول العمليات التشغيلية بالفندق. وقال: «تمهَّلي قليلًا، إنك أكثرُ شخص يتعامل من هذا المنطلق في هذا الفندق. فأنتِ تتعاملين مع كل الأمور من منظور القسم الخاص بك والموظفين الخاصين بك فقط. وعندما يحدُث شيءٌ ما خطأ، من المستحيل أن يكون بسببك أو بسبب أحد

موظفيك. ولكنه دائمًا بسبب خطأ ارتكبه أحدُنا. كلُّ ما أطمح إليه أن أراك يومًا ما تعترفين أنكِ قد أخطأتِ أو أغفلتِ شيئًا ما.»

اجتاح جود في هذه اللحظة مزيجٌ غريب من المشاعر المختلفة. فقد كان يشعر ببعض الاستياء؛ لأن الجلسة اتخذت بالفعل مسارًا آخرَ غيرَ مخطَّط له. بيدَ أنه كان يشعر ببعض الراحة أيضًا لأنه ليس محورَ الخلاف في النزاع القائم، في الوقت الحالي على الأقل، وأن بعض آثارِ ما يتحدَّث عنه تسربت إلى الغرفة بالفعل لتثبت أنه على حق.

أما مايكي فقد احمر وجهها من الغيظ وكأنها على وشْك الانفجار، ثم توقَّفت تمامًا عن الحديث. لم تنبِس ببنت شَفة. وعقدت ساعديها أمام صدرها، والتفتت إلى جود مرةً أخرى وكأنها تخبره أن يعود ويستكمل ما كان يقول. وهو ما فعله جود بالفعل.

«حسنًا، أعتقد أنه من الممكن تجنُّب ما يواجهه هذا الفندق من اختلافات وتضارب، وأن هذه المشكلة لا ترجع أساسًا إلى اختلافات شخصية ولكن إلى غياب التوجه المشترك.»

ولكن النظرة التي ارتسمت على ملامح بعض زملاء مايكي كانت تشير إلى أن الاختلافات الشخصية لها دورٌ كبير بالتأكيد، ولكن جود كانت لديه فكرةٌ يريد أن يوصلها، ولم يكن يريد أن يسمح لمثل هذه المشاكل بأن تمنعه من توصيل فكرته. ولذا فقد استمر في حديثه المعدِّ سابقًا.

وحتى تلك اللحظة، كان جود راضيًا عن أدائه، وعن الطريقة التي سارت بها المحاضرة التي ألقاها عن كيفية علاج مشكلة العزلة والصراعات الداخلية بين الأقسام المختلفة. فبدأ يشرح لهم تأثير التعرُّض للأزمات على الأداء الجماعي المتناغم لمجموعات العمل المختلفة. ثم طرح عليهم سؤاله المعتاد عن سبب الانتظار حتى يدق ناقوس الخطر وتتعرَّض المؤسَّسة لأزمة بالفعل. واتجه بعد ذلك إلى تقديم المفاهيم التي توضح معالمَ خطته: الهدف المرحلي، وعوامل تحقيق هذا الهدف، والأهداف التشغيلية الثابتة.

ومن المفارقات العجيبة، أن كل شخص في الفريق التنفيذي قد راقت له فكرةٌ مختلفة عن الآخر. فعلى سبيل المثال، رئيس أقسام الخدمات راقت له فكرة التشبيه بالتعرُّض لأزمة. في حين أن معظم الأعضاء التنفيذيين الآخرين اقتنعوا للغاية بفكرةِ تحديد هدف مرحلي وعواملَ لتحقيق هذا الهدف. أما رئيس الإدارة المالية، فلم يكن مقتنعًا بالأمر تمامًا حتى بدأ جود يتحدَّث عن الأهداف التشغيلية الثابتة. وفي نهاية المحاضرة كان جود قد نجح بالفعل في جذب انتباه الجميع ونَيْل إعجابهم بالفكرة، فيما عدا مايكي بالطبع.

عندما انتهت الجلسة، تقبَّل جود بسعادة بعضَ التعليقات، مع أن بعضها كان لاذعًا، من فريق العمل في الفندق. فقد قال رئيس الإدارة المالية، على سبيل المثال: «أعتقد أن

هذه الجلسة كانت أفضلَ قليلًا من تلك السابقة.» وقد أيقن جود أنه أصبح يقف على أرض صُلبة في الفندق، والأهم من ذلك شعورُه بأنه حتى إذا توقَّف دانتي عن الاستعانة بخدماته الاستشارية فإن خُطة عمله الجديدة قد أثبتت نجاحها، وأن ثمرة جهده قد تساعد دانتي على إحراز بعضِ التقدم في الفندق، بالإضافة إلى أنه تأكَّد من أن أسلوبه الجديد سينجح عند تطبيقه في مؤسساتٍ أخرى.

وللمرة الأولى منذ بدأ جود عملَه في مجال الاستشارات، تأكَّد من أنه سيظل يعمل مستشارًا حتى نهاية حياته.

(٧) عملاء وإنجازات

بعد عدة أيام، تحدَّث كارتر إلى جود هاتفيًّا وأخبره أن رحلته قد امتدت لتستغرق فترةً أطول، وأنه لن يستطيع مقابلته قبل أسبوعين آخرين. ولكنه أكَّد له أنه مهتم للغاية بالاستمرار في هذا العمل، حتى إنه ذكر الأهداف التي وضعوها بالضبط، مما جعل جود يثق أكثرَ في رغبته في الاستمرار في هذا العمل، وفي كفاءة خطة العمل التي توصَّل إليها للتعامل مع هذه المشكلة.

قضى جود الأسابيعَ القليلة التالية في المنزل مع زوجته وطفلتيه وجعل مشاعرَ الأبوة تسيطر عليه تمامًا واستغرق فيها بكل كيانه. صحيح أنه لم يستطِع أن يمنع نفسَه من تفقُّد البريد الإلكتروني الخاص به من حين لآخر ليلًا أثناء إطعام الفتاتين، ولكنه لم يكن يساوره قلقٌ حيال عمله. ولم يكن هذا يرجع لأنه قد تمكَّن من التعامل مع مشكلاته المالية. ولكن جود أصبح يؤمن أن عمله لم يَعُد يعتمد اعتمادًا أساسيًّا على إقناع عملائه الحاليِّين بتجديد العَقد معه مدةً أطول، بل على مدى كفاءة وفعالية أفكاره وقدرته على التعامل مع المشكلات التي يستعينون به لحلِّها.

وخلال شهر، أصبحت قائمةُ عملاء جود تتضمَّن: باتش تكنولوجي، ومستشفى الأطفال، وفندق ماديسون، ومصنع السيارات في فريمونت، ومستشفًى آخرَ في فريزنو. ولقد نجح جود في علاج مشكلة العزلة والصراعات الداخلية بين الأقسام المختلفة التي يعانيها كلٌّ من هؤلاء العملاء، مع اختلاف درجة هذا النجاح.

وقد كان النصيب الأكبر من هذا النجاح من حظ شركة باتش، مما ساعد المسئولين على اللَّحاق بركْبِ التقدم في مجال صناعة التكنولوجيا بعد أن تخلَّفت فيه عما كانت عليه فيما سبق. وقد نجح كارتر وفريقه في إلقاء عملية الدمج خلف ظهورهم، ثم استخدموا

بعد ذلك المهارات التي اكتسبوها وطوَّروها في دمج شركتين إضافيتين إلى مؤسستهم. وكلما بدا لهم أن مشكلة العزلة والانقسامات ستعاود الظهور مرةً أخرى، عاد كارتر مرةً أخرى إلى خطة العمل التي وضع جود أساسَها، وحدَّد لفريقه هدفًا مرحليًّا والعوامل التي ستساعدهم على تحقيق هذا الهدف؛ لإعادة تركيز الأعضاء على المصالح العامة المشتركة للمؤسَّسة بالكامل.

وبالنسبة لمستشفى الأطفال، فقد ناضل الجميع في البداية لتقريب وجهات النظر والأفكار بين الأطباء والممرضات واتحاد العاملين في المستشفى والوصول إلى اتفاقٍ بينهم، وبفضل مثابرة ليندسي وسعيها المستميت في الوصول إلى ما تريد، نجحت في أن تجعل المستشفى واحدًا من أفضل عشرين مستشفًى للأطفال في الولايات المتحدة. وبالتدريج استطاعت ليندسي أن تحفر اسمَها في قائمة الإداريين الناجحين الذين نجحوا في تغيير مؤسَّساتهم تغييرًا جوهريًّا.

أما العميلة الجديدة، الرئيسة التنفيذية لمصنع السيارات في فريمونت فقد أصبحت العميلةَ المفضَّلة لدى جود. فهي سيدة أعمال مكافِحة ومجتهدة لا تنتمي إلى عائلة ثرية ذاتِ نفوذ كعادة العاملين في هذا المجال. وكانت تتمتَّع ببراعة شديدة في إرساء قواعد العمل الجماعي. وقد تعلَّم جود منها الكثير في هذا المجال مما سيساعده كثيرًا في التعامل مع عملائه فيما بعد، وكذلك في العمل داخل المؤسَّسة الاستشارية التي يسعى إلى إنشائها في النهاية.

وبالنسبة لفندق ماديسون، فقد نجح في التغلُّب على مشكلاته القصيرة الأمد بين موظفي المكتب الأمامي وأقسام الخدمات، ويُعزى جزءٌ من هذا النجاح إلى قيام دانتي بإقالة رئيس أقسام الخدمات الذي كان صعبَ المراس وتسبَّب في الجزء الأكبر من هذه المشكلات. ولكن عدم قدرته على التعامل مع التحديات اليومية في حل المشكلات التي تنشأ بين الموظفين دفعَته في النهاية إلى بيع الفندق إلى أحدِ منافسيه الذين يديرون سلاسل فنادق، وشراء سلسلة من النُّزُل الصغيرة في وادي نابا تقدِّم خدمةَ المبيت مع الإفطار.

أما العمل مع الأب رالف في كنيسة كوربس كريستي، فقد كان أعظمَ التحديات التي واجهت جود ومن أكثرِ التجارب التي استفاد منها؛ فقد تعلَّم هناك أن مشكلة العزلة والصراعات الداخلية في الكنائس يمكن أن تكون شديدةَ الصعوبة في الحل، ولكن وضوح المهمة كانت من أكثرِ الدوافع التي حفزت جود على الاستمرار فيها.

واستمر مصنع جيه إم جيه في نجاحاته في ظل إدارة براين بايلي الرشيدة. وقد كان جود من حين لآخر يتولَّى أمرَ مشروعات صغيرة هناك، ولكنه كان يشعر في الكثير من

الأوقات أنه يتعلَّم ويستفيد منهم هناك أكثرَ مما يفيدهم هو. ومع هذا، فقد استمرت العلاقة بينه وبين عميله قويةً ووطيدة سنواتٍ عديدة.

(٨) التقدُّم السريع

في الاحتفال بمرور العام الأول على تأسيس شركة كازينز كونسلتينج، كان نشاط جود الاستشاري قد تنوَّع بشدة، مما منحه إمكانيةَ أن يكون الخبير العام الذي كان يأمُل أن يكونه. وكان كل عمل استشاري يقوم به لصالح عميل جديد يتطلَّب، بوجه أو بآخر، جمْعَ المسئولين التنفيذيين وموظفيهم حول تنفيذ هدف محدَّد، ومحاولة تدمير العزلة والصراعات الداخلية بينهم.

وقد نما عمل جود سريعًا واتَّسعت مجالاته وتعدَّد عملاؤه من خلال التزكيات التي كان يمنحها العملاء بعضهم لبعض للاستعانة به. وفي خلال الأعوام الثلاثة الأولى، كبُرت الشركة بسرعة وأصبحت تضمُّ سبعة مستشارين، واثنين من الموظفين الإداريِّين. واستأجر جود مكتبًا صغيرًا فوق بنكٍ على بُعد ثلاثة أميال من منزله، وكان يحرص على العودة لتناول الغداء مع تريزا وفتياته الثلاث كلما أمكن ذلك.

وفي العام الثامن من عمر الشركة، كبُرت شركة كازينز كونسلتينج، ليصلَ عدد موظفيها إلى أكثرَ من خمسة عشر مستشارًا، وخمسة موظفين إداريين يتولَّون شئون التسويق والمالية وخدمة العملاء. وقد اتَّسعت المجالات التي تتعامل معها الشركة؛ مثل الرعاية الصحية والتكنولوجيا والتعليم والأعمال غير الربحية.

ثم حدَثت المفاجأة غير المتوقَّعة ذات يوم. حيث بدأ الأمر في اجتماع لأعضاء الشركة.

كان جود يسأل عن البيانات التي سيقوم على أساسها بتخصيص أموال التسويق في العام القادم. فأجابه أحد المستشارين المتخصِّصين في مجال الرعاية الصحية على الفور. «إننا نرى أنه قد حان الوقت لكي يتلقى قِسمنا النصيبَ الذي يستحقه من الميزانية.»

قطَّب جود ما بين حاجبيه. وقال: «أستميحك عذرًا؟»

بدأ المستشار يعيد ما قاله. «إننا نرى أنه قد …»

قاطعه جود: «مَن أنتم؟»

«أنا وزميلي فريد. إننا نعتقد أن مجال الرعاية الصحية يستحق نصيبًا أكبرَ من الميزانية هذا العام.»

أدرك جود ماهيةَ ما يواجهه على الفور. فها هي ذي مشكلة الصراعات الداخلية بين الأقسام التي طالما حاربها تطرُق أبوابَ شركته وتهدِّد نجاحه. ورغم رغبته في التخلص منها على الفور، فإنه قرَّر أن ينتظر لبعض الوقت حتى يستطيع أن يلمَّ بأبعاد المشكلة كاملة عندما تكون في أوج قوَّتها المدمِّرة.

وبعد ذلك يسحقُها.

النظرية

مقدِّمة إلى العزلة والصراعات الداخلية

ركَّز الكتاب السابق «العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي» على كيفية التعامل مع المشكلات الشخصية والسلوكية التي تمنع مجموعاتٍ من البشر من أن تكوِّن فِرقًا موحَّدة الجهود. وأنا أومن بشدة أن بناء فريق قيادي متماسك هو الخطوة الأولى التي يجب أن تتخذها أيُّ مؤسَّسة تسعى وراء النجاح.

ولكن، حتى عندما يصبح الفريق القيادي متماسكًا ومتلاحمًا من ناحية اتفاق سلوك أعضائه وأفكارهم، يظهر تحدٍّ آخر ليواجههم، ولكنه هذه المرة يرتبط بدرجةٍ أكبر بالبنية الهيكلية للعمل الجماعي نفسِه وليس بالعلاقات الداخلية بين أفراده. وهذا التحدي هو الحواجز التي تمنع مجموعات العمل المختلفة من العمل معًا.

تحُول مشكلة العزلة بين الأقسام المختلفة في المؤسسة دون أن يعمل أفراد الفريق الواحد مع بعضهم البعض. وسواء أطلقنا على هذه الظاهرة الخطيرة: السياسات الداخلية للأقسام، أو المنافسات الداخلية، أو حتى الحروب الداخلية، فإنها أيًّا كان اسمها واحدةٌ من أكبر المخاطر التي من الممكن أن تدمِّر المؤسَّسات الكبيرة وتقوِّض عملها تمامًا.

ومن الممكن أن تنشأ العزلة والصراعات الداخلية نتيجةَ وجود خلافات شخصية بين رؤساء الأقسام وكبار المسئولين في المؤسسة. ولكن من خلال خبرتي في التعامل مع هذه المشكلة، أستطيع أن أؤكد أنه في معظم الحالات لا يكون هذا هو السبب. ففي معظم المواقف، تنشأ العزلة والصراعات الداخلية بين الأقسام ليس بسببِ ما يقوم به المسئولون التنفيذيون عمدًا، ولكن بسببِ ما يفشلون في القيام به، وهو أن يمنحوا أنفسَهم وموظفيهم بيئةَ عمل نقية وإطارَ عمل جماعي يعملون بداخله.

ويُعَدُّ أمرًا مفهومًا أن بيئة العمل والإطار الجماعي له مهمان للغاية. فبدونهما يفقد الموظفون على جميع المستويات — حتى المسئولون التنفيذيون أنفسهم — الخطوطَ الإرشادية الأساسية التي تقودهم والاتجاهات التي يسيرون فيها، فتصبح الأهداف التي يسعون وراءها متعارضة.

حتى أكثرُ الإداريين براعةً وحرصًا على مصلحة العمل يتشتَّت انتباههم، ويصابون بالحَيرة وسط القوائم التي لا تنتهي من التفاصيل الإدارية والتخطيطية التي يقابلونها يوميًّا. ولأنهم يسيرون في اتجاهاتٍ عديدة دون اتباع دليل محدَّد أو وجود خطوط إرشادية تقودهم، فإنهم يسعون لتحقيقِ ما يبدو لهم كأجندةِ عملٍ هادفة وفعَّالة تستحق السعيَ لتنفيذها، معتقدين أن جهودهم هذه في صالح المؤسسة ككيان متكامل.

ولكن يلاحظ الموظفون أن زملاءهم في الأقسام أو الإدارات الأخرى يسيرون دائمًا في اتجاهاتٍ مختلفة، فيتعجَّبون مما يمنعهم من السعي معهم نحو تحقيق الهدف نفسِه. وبمرور الوقت، تتحوَّل الحَيرة التي يشعرون بها إلى خيبةِ أمل ثم استياء — وحتى عداء — تجاه مَن مِن المفترض أن يكونوا زملاءهم في العمل. ثم تتفاقم المشكلة بعد ذلك وتتَّخذ منحنًى أخطرَ حيث يبدأ كلٌّ منهم العملَ ضد زملائه في الأقسام الأخرى عن عمدٍ، وتتحول المشكلة إلى ما يشبه حروبَ العصابات!

توجد هذه المشكلة الخطيرة والمحيِّرة بدرجات مختلفة في معظم الشركات التي تعاملت معها. وفي العديد من هذه الشركات، يصاب رؤساء الشركة بالإحباط بسبب طريقة التفكير التي تغرسها وتوطِّدها هذه الخلافات، ويعزون الأمرَ — دون الاستناد على أي أساس صحيح بالطبع — إلى عدم نضج الموظفين الذين يصلون إلى مرحلةِ رفضِ مجرَّد تعامُل بعضهم مع بعض وعدم إحساسهم بالأمان.

ولكن في الواقع، معظمُ الموظفين في الأقسام المختلفة يشتركون في رغبتهم في العمل معًا بشكلٍ جيد. ذلك لأنهم يشعرون أكثرَ من أي شخص آخر بالمعاناة اليومية التي تسبِّبها الصراعات الداخلية بين الأقسام وهم الذين يخوضون معاركَ داخلية ضارية ضد زملائهم، مع أن أحدًا منهم لن ينتصر في هذه المعارك.

وإذا كنا سنلقي باللوم والمسئولية على عاتق أحدٍ لوجود هذه الخلافات فهم رؤساء الشركة وكبار الموظفين بها. فإذا تتبَّعت أثرَ أي مشكلة عزلة أو صراع داخلي في إحدى الشركات فستجد أنها تضرب بجذورها لدى رؤساء هذه الأقسام، الذين فشِلوا في استيعاب مبدأ أن عملهم يعتمد على تعاونهم معًا، أو فشلوا في توصيل هذا المبدأ للموظفين في أقسامهم المختلفة.

ولكن، ولحسن الحظ، هناك وسيلةٌ بسيطة وفعَّالة لهؤلاء الرؤساء لخلق إحساس بالمسئولية المتكاملة والمشتركة بين الأقسام المختلفة وسياق للعمل الجماعي القائم على التعاون الذي تكمِّل أجزاؤه المختلفة بعضها بعضًا: وتتمثل هذه الوسيلة في وضع هدف رئيسي، وتسعى الشركة بالكامل إلى تحقيقه، بما في ذلك الفريق التنفيذي أيضًا. ويُطلَق على هذا الهدف «الهدف المرحلي».

عناصر خُطة العمل

تتألَّف خُطة العمل التي ستساعدك على التعامل مع مشكلة العزلة والصراعات الداخلية بين الأقسام — كما هو موضَّح في القصة السابقة — من أربعة عناصر:

- الهدف المرحلي
- عوامل تحقيق الهدف المرحلي
- مجموعة الأهداف التشغيلية الثابتة التي يسعى المشروع إلى تحقيقها
- أسس تقييم وقياس النتائج التي حُقِّقت

وبعد أن نتناول بالشرح كلَّ عنصر من هذه العناصر، ستجِد العديدَ من الأمثلة المختلفة لتوضيح كيفية تطبيق هذه الخطة على أرض الواقع.

(١) الهدف المرحلي

التعريف: هو هدفٌ واحد مشترَك تتركَّز عليه جهود الفريق التنفيذي — وبصفةٍ عامة جهودُ موظفي المؤسَّسة بالكامل — لتحقيقه على أكملِ وجه، من حيث الكيف وليس الكم فقط، وكونه مرحليًّا يعني أنه يرتبط بمرحلةٍ محدَّدة فقط تمرُّ بها الشركة، أي إنه ليس مطلقًا.

لتجنُّب التعرُّض لمشكلة العزلة والصراعات الداخلية بين الأقسام المختلفة، يجب أن يعمل الفريق التنفيذي في المؤسسة على وضعِ هدف مشترك واضح، وحثِّ الجميع على السعي من أجل تحقيقه، وهذا الهدف ما هو إلا فكرة واحدة تسيطر على الجميع وتحتل لفترة

من الوقت المرتبةَ الأولى في قائمة أولويات الفريق التنفيذي للشركة (انظر الشكل ١). ومن ناحيةٍ أخرى، يعمل هذا الهدف المرحلي على جمعِ الموظَّفين في المؤسسة بالكامل وتوحيد صفوفهم على كلمة واحدة، ويشجِّعهم على العمل من أجل تلك الغاية المحدَّدة، كما أنه يمنحهم أداةً موضوعية وفعَّالة لإعادة تحديد اتجاههم عندما تخرج الأمور عن نِصابها.

وقبل أن نسهب في توضيح طبيعة الهدف المرحلي بالضبط، قد يكون من المفيد أن نحدِّد السِّمات التي لا تنطبق عليه:

إنَّ الهدف المرحلي ليس رؤيةً طويلة المدى عن وضع العمل في المؤسسة، أو كما يشير إليه جيم كولينز وجيري بوراس في كتابهما الرائع الذي يحمل عنوان «عوامل نجاح المؤسَّسات واستمرارها» هو «هدفٌ عظيم وصعب وجريء». كما أنه ليس وحدةَ تقييم لأسلوب الإدارة المتَّبع في الشركة، أو هدفًا يمكن قياس تأثيره على النجاح الذي تحقِّقه الشركة.

ومع أنه من الرائع أن يكون لدى الشركات رؤيةٌ بعيدة المدى لكي تكون بمثابة دافع للموظفين، ومع أنه من الرائع أيضًا أن يكون لدى الشركات مجموعةٌ من الأهداف العامة المقصود بها تحقيق النجاح الذي تسعى إليه الشركة لتوجيه أنشطتهم اليومية، وهو ما تفعله معظم الشركات بالفعل؛ فإن الهدف المرحلي الذي أعنيه هنا يقع في منزلةٍ بين هذه الرؤية وتلك الأهداف، ولديَّ من الأسباب ما يجعلني أعتقد أنه يفوقهما في الأهمية. ترجع تلك الأهمية إلى أنه يربط الاثنين معًا عن طريق جعلِ هذه الرؤية ملموسةً بدرجةٍ أكبر وليست مجرد نظرية، وعن طريق توفير سياق واقعي لتطبيق هذه الأهداف العامة بما يناسب كلَّ مرحلة وتبعًا للاحتياجات المتغيرة للشركة.

الهدف المرحلي	هو هدف واحد مؤقت تتركز حوله جهود الفريق التنفيذي لأية مؤسسة لتحقيقه بأفضل شكل ممكن وإحراز أفضل النتائج

شكل ١: عناصر خُطة العمل: الهدف المرحلي.

دعنا الآن ننظر إلى السِّمات الأساسية التي تميز الهدفَ المرحلي لكي نفهم جيدًا آليات العمل وَفْقًا لهذا الأسلوب.

(١-١) هدفٌ واحد

يجب أن تسعى المؤسَّسة إلى تحقيق هدف واحد فقط في فترة محدَّدة من الوقت. وهذا لا يعني أنها لا تريد تحقيقَ أشياءَ أخرى أو ليس لديها آمال أخرى، ولكن لا يمكن الشروع في تحقيق أيٍّ من هذه الآمال على حساب تحقيق الهدف المرحلي.

تحتاج كلُّ مؤسسة إلى تحديد هدف تكون له الأولوية المطلَقة. وحين تُغرى الشركة بإضافة هدف أو اثنين آخرين إلى الهدف المرحلي — وهذا ما يحدُث كثيرًا — فإنها بهذا تجرِّد الهدفَ المرحلي من الغرض الأساسي منه وهو توضيح الشيء، وليست الأشياء، الأكثر أهميةً للمؤسسة في هذه المرحلة. وقد يكون خير إيجاز لهذا هو القولُ المأثور الرائع: «إذا كان كل شيء مهم، فلا شيء مهم.» لذا، يجب أن يكون هناك شيءٌ له الأولوية والأهمية القصوى.

(١-٢) كيفًا وليس كمًّا

الهدف المرحلي ليس رقمًا ولا يمكن قياسه بالكم. ولكنه عبارةٌ عامة تعبِّر عن الإنجاز الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه. ويجب أن يكون هذا الهدف شيئًا ملموسًا يجد الموظفون والرؤساء أنه نقطةُ قصور في مجال أو قطاع معيَّن. لذا فإنه غالبًا ما يبدأ بإحدى الكلمات التالية أو مثيلاتها: «تحسين، تقليل، زيادة، تنمية، تغيير، تأسيس، الحد من، تعجيل».

أما بالنسبة للتنفيذيِّين الذين يشعرون بالقلق إزاء طبيعة الهدف المرحلي، التي تركِّز على نوعية النجاح الذي يحقِّقه هذا الهدف وليس مقدار هذا النجاح، فعليهم ألا يقلقوا؛ فقريبًا سيجدون أن عنصرَ الكَم قد دخل إلى المعادلة، وأنهم سيحتاجون إلى قياس مقدار النجاح الذي حقَّقوه، وتعزيز نتائجهم بوضع أرقام وتواريخ لِمَا حُقِّق، ومتى يتوقَّعون التوصُّل إلى النتيجة المرغوبة. ولكن هذا يحدُث بعد مرحلتين تقريبًا من مرحلة تحديد الهدف المرحلي، ولا يجب أن يحدُث قبل هذا.

(١-٣) الارتباط بمرحلة محدَّدة

يرتبط الهدف المرحلي بفترة محدَّدة من الوقت لا يستمر بعدها حيث إن هذا قد يعني أنه هدفٌ أساسي قائم ومستمر. ولكنه وعلى العكس من هذا إنجازٌ مهمٌّ وضروري لهذه الفترة بالتحديد؛ لذا فمن الضروري أن يتحقَّق في الإطار الزمني المحدَّد له. وهذا الإطار الزمني

يتراوح ما بين ثلاثة أشهر واثني عشر شهرًا، اعتمادًا على طبيعة دورة عمل المؤسَّسة ووضعها الخاص الذي يختلف عن المؤسسات الأخرى.

فعلى سبيل المثال: غالبًا ما يكون الإطار الزمني للهدف المرحلي لإحدى الجامعات طويلًا نسبيًّا مقارنةً بشركة جديدة لا يمكنها في العادة تحمُّل هذه الرؤية البعيدة المدى. كما أن بعض الأعمال يكون لها تكاليفُ محدَّدة وعوائقُ للتنافس تمنح الهدفَ المرحلي لها إطارًا زمنيًّا أطول، في حين أن بعض الشركات الأخرى قد تفقد القوةَ الدافعة لها أو حصَّتها في السوق بين ليلة وضحاها؛ ولذا فطبيعة عملها تجبرها على التفكير على مدًى زمني أقصر.

(١-٤) هدفٌ مشترك

يشمل الاهتمامُ بالهدف المرحلي كلَّ شخص في الفريق الإداري بغضِّ النظر عن مجال عمله أو خبرته أو القسم الذي يعمل به. ومع أن بعض الأهداف المرحلية ستناسب المجالَ الخاص بأحد التنفيذيين على وجه الخصوص، فمن الضروري أن يتحمَّل جميع التنفيذيين مسئوليةَ محاولة تحقيق هذا الهدف، والاستعداد للقيام بأي شيء في إمكانهم القيام به لدفع الشركة — وليس الأقسام التي يعملون بها — إلى الأمام، ومساعدتها على تحقيقِ هذا الهدف.

ويعني هذا أنه على المسئولين التنفيذيين أن يتخلَّوا مؤقتًا عن مجال تخصُّصاتهم، وأن ينظر كلٌّ منهم إلى المواقف التي تتعرَّض لها الشركة بعين المسئول التنفيذي الذي يسهم في إدارة الشركة كليًّا وليس فقط قسم التسويق أو قسم المبيعات أو غير ذلك. كما يجب أن يتحلى كلٌّ منهم بالشجاعة اللازمة لإعطاء اقتراحات وطرح أسئلة عن مجالات عمل الآخرين حتى إذا كانت معلوماته عن هذه المجالات محدودةً للغاية.

ومع أن طرح الكثير من الأسئلة من قِبل غير المتخصصين قد يعني للبعض غيابَ الثقة بين أعضاء الفريق الواحد، فإنهم سريعًا ما سيدركون أن أفضل الأفكار تأتي من الأشخاص الذين تكون وجهاتُ نظرهم عن الموضوع موضوعية، وفي بعض الأحيان ساذَجة، أكثرَ من الخبراء الذين يتعاملون مع هذه الموضوعات في كل لحظة من يومهم.

ولكن وجود الهدف المرحلي وحدَه دون أي مقوِّمات توضيحية بجواره يترك المؤسسات في حَيرة من أمرها لا تدري بالضبط ما الذي يجب عليها أن تفعله لتحقيق هذا الهدف. وهنا يأتي دورُ مجموعة العوامل التي تساعد على تحقيق الهدف المرحلي.

(٢) عوامل تحقيق الهدف المرحلي

بمجرد تحديد الهدف المرحلي للشركة، يجب أن يفكِّر أعضاء الفريق التنفيذي في مجموعة من العناصر التي يمكن في سياقها تحقيقُ الهدف الذي يسعون إليه، حتى يحدِّدوا بالضبط الخطوات التي يحتاجون إلى القيام بها للوصول إلى ذلك الهدف. ويُطلق على هذه المجموعة من العناصر عوامل تحقيق الهدف المرحلي؛ لأنها تكون بمثابة المكوِّنات الأساسية أو أحجار البناء التي توضِّح بالضبطِ ما نعنيه بالهدف المرحلي (انظر الشكل ٢).

وعلى غِرار الهدف المرحلي، فإن هذه العوامل أيضًا تهتم بقيمة النجاح ومدى تأثيره وليس فقط بمقداره، كما أنها مشتركة بين أعضاء الفريق بالكامل. ونظرًا لأنها تعمل على تحديد الهدف المرحلي، فإنها ستكون مرتبطةً بعامل الوقت؛ أي تستمر فترةً محدَّدة فقط. وبالطبع، تستحق العوامل التي ستساعدنا على تحقيق الهدف المرحلي نظرةً أكثرَ تفصيلًا.



أحجار البناء الرئيسية التي تمثل عوامل تحقيق الهدف المرحلي والتي تتسم بكونها مؤقتة ومشتركة بين الفريق التنفيذي للشركة غالبًا ما يتراوح عددها بين أربعة وستة عوامل

شكل ٢: عناصر خُطة العمل: عوامل تحقيق الهدف المرحلي.

(٢-١) كيفًا وليس كمًّا

دائمًا ما يكون لدى المسئولين التنفيذيين رغبةٌ في وضعِ أكبرِ عدد ممكن من أحجار بناء الهدف المرحلي لدرجةٍ زائدة عن الحاجة، حيث إن هذا يمنحهم إحساسًا بأنهم قد ألمُّوا بجميع جوانب الهدف وأحاطوه بسياج من العوامل التي ستساعدهم على تحقيقه، خاصة بعد أن تقبَّلوا بصعوبة فكرةَ أهمية أن يكون الاهتمام بالهدف المرحلي من حيث الكيف وليس الكم. وعلى كل حال، يؤدي استخدام الأرقام والتواريخ مع عوامل تحقيق الهدف المرحلي فقط إلى الحدِّ من مشاركة أعضاء الفريق التنفيذي الذين لا يفهمون جيدًا كيف يمكنهم التأثير مباشرةً على هذه الأهداف الرقمية، ولكن على كل حال، يأتي استخدام هذه الأرقام في مرحلة قريبة.

(٢-٢) عوامل مشتركة

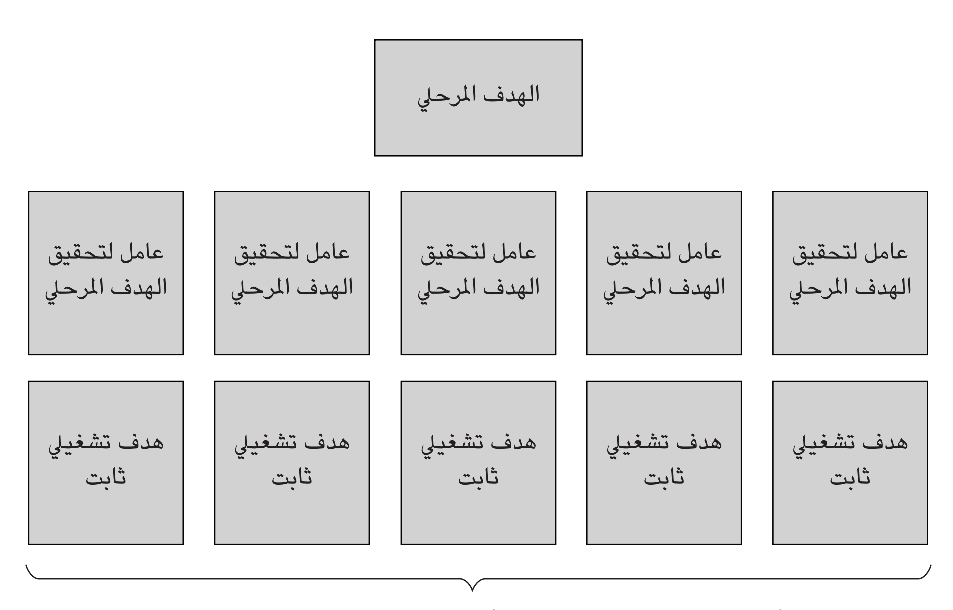
مع أن عوامل تحقيق الهدف المرحلي تبدو وكأنها موجَّهة خصِّيصَى لأعضاء الفريق التنفيذي ممن لهم خبرةٌ في المجالات المرتبطة بهذه العوامل، فعلى سبيل المثال تبدو زيادة المبيعات وكأنها مهمة رئيس قسم المبيعات فقط؛ فإنه من الضروري أن يؤمن الآخرون أن لهم دورًا يلعبونه ومسئوليةً يتحملونها من أجل توفير هذه العوامل، ومن ثَمَّ تحقيق الهدف. حتى بالنسبة للمسئولين الإداريين الذين لديهم خبرة تقنية محدودة في أحد مجالات هذه العوامل، أو حتى مَن ليست لديهم خبرة على الإطلاق يستطيعون أن يلعبوا دورًا حيويًّا في التأكد من أنه قد تمَّت دراسة الأمر من جميع الزوايا، وتُجُنِّبت العوامل التي قد تشتِّت الانتباه، بل ويجب عليهم ذلك. كما يجدُر التأكيد هنا على أن أفضل الأفكار والاقتراحات من الممكن أن تأتيَ من أشخاص لا يعملون مباشرة في هذا المجال. فهم ينظرون للأمر بموضوعية مفيدة للغاية، وربما يرون الصورةَ العامة دون الانشغال بالتفاصيل المشتِّتة.

(٢-٣) الارتباط بمرحلة محدَّدة

ترتبط هذه العوامل بمرحلة العمل من أجل تحقيق هدف مرحلي معيَّن، فعندما ينتهي السعي وراء تحقيق هذا الهدف، الذي يرتبط بمرحلة معينة بدوره، وتتجه الشركة إلى وضع هدف آخر؛ تتغير هذه العوامل لكي تتناسب والهدف الجديد.

(٣) الأهداف التشغيلية الثابتة

بالإضافة إلى العوامل التي تساعد على تحقيق الهدف المرحلي، من الضروري أن نسلِّم بوجود أهدافٍ أساسية أخرى يجب أن يركِّز عليها الفريق التنفيذي ويراقبها باستمرار ويحرص على تقدُّمها أيضًا (انظر الشكل ٣). هذه هي الأهداف التشغيلية الثابتة التي لا يمكن أن تختفي من وقتٍ لآخر. وتختلف هذه الأهداف من شركة إلى أخرى اعتمادًا على مجال عمل كل شركة.



شكل ٣: عناصر خطة العمل: الأهداف التشغيلية الثابتة.

تتضمَّن الأهداف التشغيلية الثابتة في معظم الأوقات موضوعاتٍ مثل: العائدات السنوية والنفقات، بالإضافة إلى أهدافٍ أخرى مثل: إرضاء العملاء، وزيادة القدرة الإنتاجية، والمكانة في السوق، وجودة وكفاءة المنتجات. وقد تتعرَّض الشركة للخطر إذا

ما أخطأت في النظر إلى أحدِ هذه الأهداف التشغيلية الثابتة، مثل: زيادة العائدات، أو التحكم في النفقات؛ واعتبرته الهدفَ الذي يسعى إليه فريق العمل. ويرجع هذا إلى أن معظم الموظفين سيجدون التعامل معه صعبًا، كما أنهم يدركون جيدًا أنه أمرٌ مستمر لا يرتبط بالفترة الحالية فقط، ولكنه سيظل دائمًا ما تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

ولكن هذا لا يعني أن الهدف المرحلي لا يمكن أن يتضمن أحدَ هذه الأهداف في فترة من الفترات. فإذا كان محورُ تركيز إحدى الشركات في فترة معينة هو زيادة نمو العائدات سريعًا لتأمين استمرار الشركة، فمن الممكن أن يكون هذا هو الهدف المرحلي للفريق التنفيذي. أو قد يكون هذا الهدف المرحلي هو العمل على رفع مستوى الخدمة لإرضاء العملاء من جرَّاء تعرُّض الشركة لخسارة عدد كبير من العملاء الأساسيين. هذا ممكن.

ولكن يجب أن يحاول الفريق التنفيذي تجنُّب استحواذ فكرة الاهتمام بالعائدات فقط على أذهانهم مبرِّرين ذلك بأنه إذا لم ترتفع هذه العائدات فلن يكون لأي شيء آخر قيمة. فمع أن هذا قد يكون صحيحًا من الناحية الواقعية، فإنه لا يصلح أن يكون هدفًا مرحليًّا حيث إنه أخل بشرطِ أن يقتصر فقط على فترة معينة من الوقت، وبذلك لم يَعُد مرحليًّا. وبدلًا من ذلك، يمكن أن نعتبره أكثرَ الأهداف التشغيلية أهمية.

أما عندما يستخدم الفريق التنفيذي للشركة أحدَ هذه الأهداف التشغيلية الثابتة على أنه ناقوس الخطر لتنبيه الموظفين وجمْعهم على تحقيق هدف واحد، فإنه بذلك يفقد مصداقيته عند التعرُّض لأزمة حقيقية؛ حيث إن هذه الأهداف التشغيلية موجودة طوال الوقت وليست في وقت الأزمات فقط، ويؤدي هذا إلى تولُّد لا مبالاة لدى الموظفين عند التعرُّض لأزمة حقيقية. وبالطبع فإن اعتبار زيادة العائدات هدفًا تشغيليًّا ثابتًا لا يعني تقليلَ قيمته وأهمية تحقيقه. بل على العكس، فهو يرسل لهم رسالةً مُفادها أن بذل الجهد في هذا المجال أمرٌ مهم طوال الوقت، ولكنه ليس كافيًا وحدَه لتحقيق النجاح.

(٤) أسسُ تقييم وقياس النتائج التي حُقِّقَت

بمجرد الانتهاء من تحديد الهدف المرحلي وعوامل تحقيقه والأهداف التشغيلية الثابتة، من الممكن أن يبدأ الفريق التنفيذي في الحديث عن تقييم النتائج وقياسها. ولكن تذكَّر، دون هذه المقوِّمات الأخرى لن يكون لعملية القياس أو التقييم مجالٌ أو سياقٌ مناسب. حتى أكثر الموظفين اهتمامًا بتحقيق النجاح، ويشمل ذلك المسئولين التنفيذيين، لن يهتموا بالتقييم والقياس بالقدْر نفسِه إذا لم يتفهموا جيدًا الدور الذي يلعبونه في الصورة الكاملة للشركة وفي تحقيق النجاح المرجوِّ.

وضَعْ في اعتبارك أن عملية التقييم لا تعني دائمًا قياسَ النتائج بالأرقام. ففي الغالب تكون عبارة عن تواريخَ للانتهاء من عمل محدَّد. ومحاولةُ تحديد أرقام أو تواريخ معينة لأنشطةٍ لا يمكن قياسها أو تقييمها خطأٌ يقع فيه الكثير من التنفيذيين، وأمرٌ يفتقر إلى الحكمة لأنه يشجِّع تحقيقَ نتائجَ عشوائيةٍ غيرِ مدروسة، قد تشارِك أو لا تشارك في تحقيق الهدف المرحلي.

تحديد الهدف المرحلي

للوهلة الأولى، قد يبدو تحديدُ الهدف المرحلي أمرًا صعبًا في بعض الأحيان. والمفتاح الأساسي للعثور على الهدف الصحيح هو أن يناقشه الفريق التنفيذي لبعض الوقت دون الشعور بالحاجة الملحَّة إلى الوصول إلى قرار سريع. وفي معظم الأوقات، لا يكون التخمين المبدئي الذي يبدأ الفريق التنفيذي في التفكير فيه هو الهدفَ المرحلي نفسَه، بل أحد العوامل التي تساعد على تحقيقه وخلق السياق العام له.

فعلى سبيل المثال، إذا صنَّع أحد المصانع منتجًا به عيوب، فإنه يتسبَّب في إلحاق الأذى بالعملاء. فلنفترض أن المنتج هو مقعد سيارة للأطفال. أو نفترض أنه درَّاجة. قد يكون أول ما يتفتق عنه ذهنُ المسئولين التنفيذيين ليكون الهدف المرحلي هو «إصلاح عيوب المنتَج». ولكن، على كل حال، قد يكون الهدف الأمثل في هذه الحالة هو «استعادة سُمعة المصنع في السوق». وبالطبع سيكون «إصلاح عيوب المنتج» أحدَ العوامل التي تساعد على تحقيق هذا الهدف، ولكن إذا كان هذا هو الهدف المرحلي الذي ستنصبُّ عليه جهود الشركة في الشهور الستة أو التسعة التالية، فسوف تظل الشركة تعاني ذلك الضررَ الذي أصابها حين اهتزَّت سُمعتها من قبل.

لذا، حاولْ دائمًا التحلي بالصبر، وسلْ نفسك باستمرار: «هل هذا بالفعل هو الهدف المرحلي الذي يجب أن نسعى لتحقيقه في هذه الفترة، أم إنه فقط أحدُ العوامل التي ستساعدنا على تحقيق هدف أكبرَ وأشمل؟»

إذا كنت لا تزال تواجه بعض الصعوبات في تحديد الهدف المرحلي، فربما تكون قد ابتعدت عنه بذهنك وتطرَّقت إلى أفكار بعيدة. فغالبًا ما يكون هذا الهدف المرحلي بسيطًا

ومباشرًا لدرجة أنك لا تراه. وقد تجد إجابةَ هذا السؤال عند مستشارٍ تستعين به يملك رؤيةً خارجية للموقف، أو عند موظف بسيط في الشركة بعيد تمامًا عن المجال الإداري والتحليلي بها.

دراساتُ حالة

يقدِّم لك هذا الجزء مجموعةً من دراسات الحالة لشركاتٍ افتراضية تعمل في مجالات مختلفة، وذلك لمساعدتك على فهْم كيفية تطبيق النظرية على أرض الواقع.

دراسة حالة (١): شركة عالمية للأدوية

الموقف: بعد أن انتهت فترة الامتياز الممنوحة لبراءتَي اختراع تمتلكهما الشركة لعَقَّارين من أكثرِ العقاقير مبيعًا ضِمن منتجاتها، وبدأت الشركات المنافسة في إنتاج وبيع العَقَّار تراجعت مبيعات الشركة نتيجةً للمنافسة. فقامت الشركة بضم شركة أخرى كبيرة، ولكنها أقلُّ منها مكانةً في السوق بنسبة طفيفة، وذلك لإنتاج عدد من العقاقير التي ما زالت في المرحلة الأولى من عملية الإنتاج ثم تسويقها في السوق الناشئة للعقاقير المضادة للكوليسترول.

- **الهدف المرحلي**: إتمام عملية دمج المؤسَّستين.
  عوامل تحقيق الهدف المرحلي:

- وضعُ أسس استراتيجية شاملة للمؤسسة الجديدة.
- العمل على وضعِ رسالة تسويقية موحَّدة.
- توحيد نظام العمل في الشركتين وترسيخ أسس عمل موحَّدة (شعار واحد ونظام ضمانات وغير ذلك).
- التوقُّف عن تصنيع المنتجات غير الضرورية التي لا تحقِّق مبيعاتٍ عالية.
- دمج نظامَي العمل الداخليَّين والعمليات الخاصة بالشركتين.

- **الإطار الزمني**: تسعة أشهر.
- **الأهداف التشغيلية الثابتة:**

  - الحفاظ على العائدات.
  - الحفاظ على الحصة في السوق حسب فئة المنتج.
  - تحقيق أرباح حسب المنتج.
  - المحافظة على دورة العمالة الطبيعية.
  - الاهتمام بتطوير المنتجات الجديدة والعمل حسب الجدول الزمني المحدَّد.

وقد يتساءل البعض عما إذا كان الهدف المرحلي المحدَّد صحيحًا أم لا. ولكن في الواقع لا يستطيع أحدٌ الجزمَ بهذا الأمر. فهذا يعتمد على ما يريد الفريق التنفيذي للشركة القيام به. وقد يكون هذا الهدف مناسبًا، أو يكون هناك العديد من الأهداف الأخرى البديلة المناسبة أيضًا التي يمكن القيام بها، مثل: ضم العديد من الشركات المنافسة الأخرى، أو خفض التكاليف، أو غير ذلك، فهذا يتوقَّف على ما يخطِّط المسئولون لتحقيقه في عملهم.

وعلى كل حال، ما يهمُّ هنا هو ضرورة وجود هدف يعمل جميع الموظفين بالشركة على تحقيقه وتتوحَّد صفوفهم للسعي خلفه.

ولن يستطيع الفريق التنفيذي للشركة تحديدَ معايير لتقييم النجاح إلا بعد تحديد الهدف الذي يسعى خلفه وكذلك عوامل تحقيق هذا الهدف (وبالطبع تحديد الأهداف التشغيلية الثابتة). وقد أثبتت معظم الشركات التي عملت معها أنها تجيد عملية القياس والتقييم هذه بطريقة رائعة. ولكن التقييم المبكِّر للأنشطة المختلفة يؤدي فقط إلى تشتيت الانتباه عن الهدف المرحلي، ويمنح الموظفين سياقًا محدودًا للعمل بداخله، كما يمنحهم قدرًا ضئيلًا من التحفيز لإحساسهم بأنهم يعملون فقط من أجل الوصول لأرقام محددة.

دراسة حالة (٢): سلسلة مطاعم للوجبات السريعة

الموقف: تنخفض نسبة مبيعات المطاعم تدريجيًّا نظرًا لازدياد الاتجاه لتناول الطعام الصحي والابتعاد عن الوجبات السريعة. كما بدأت أسواق المأكولات السريعة تنكمش بالتدريج ويتحوَّل نصيبُها من السوق لصالح البدائل الأخرى مثل الشطائر والطعام المكسيكي الطازج.

- **الهدف المرحلي**: استعادة مكانة المطاعم لدى المستهلكين الذين يبحثون عن الطعام الصحي.
  عوامل تحقيق الهدف المرحلي:

- تقديم أصناف جديدة.
- الإعلان محليًّا بأسلوب جيد عن الأصناف الجديدة التي تعرضها المطاعم.
- إعادة تعيين العلامة التجارية للشركة على مستوى الدولة.
- إعادة تصميم المطاعم لكي تناسب مكانتها الجديدة في السوق.
- تعليم الموظفين كيفيةَ فهْم الأفكار الجديدة والترويج لها.

- **الإطار الزمني**: اثنا عشر شهرًا.
- **الأهداف التشغيلية الثابتة:**

- الحفاظ على مستوى العائدات والأرباح التي تحقِّقها المطاعم.
- الحفاظ على الكفاءة في صنْع الطعام والثبات على مبدأ الكفاءة.
- اجتياز جميع الاختبارات التي تجريها الجهات المعنية بالحفاظ على الصحة العامة.
- التعامل مع دورة العمالة جيدًا.
- الاستمرار في الحفاظ على إجراءات الأمان ومنْع الحوادث.

يعتمد كون هذا الهدف صحيحًا أم لا على الموقفِ نفسِه وعلى ما يحدِّده رؤساء المؤسسة وما يرونه مناسبًا لما يريدون تحقيقه.

دراسة حالة (٣): شركة برمجيات عمرُها سنتان

الموقف: ارتفعت نسبة المبيعات أكثرَ مما استهدفته الخطة المحدَّدة وكذلك عدد العملاء والموظفين.

- **الهدف المرحلي**: إرساءُ أسسِ بنيةٍ تحتية للنمو المستمر.
  عوامل تحقيق الهدف المرحلي:

- تأسيس نظام محاسبي شامل يمكن التحكُّم فيه وتنميته.
- تحديث نظام متابعة وخدمة العملاء.

- وضع سياسات وإجراءات لإدارة الموارد البشرية والتوظيف.
- الاستعانة بمسئول إداري كبير.
- الاستعانة بخدمات شركة خارجية في مجال تكنولوجيا المعلومات.

- **الإطار الزمني**: ستة أشهر.
- **الأهداف التشغيلية الثابتة:**

- تحديد أرقام ومعدَّلات العائدات السنوية.
- الحفاظ على التدفُّق النقدي.
- الحفاظ على العملاء الأساسيين للشركة.
- الحصول على نتائجَ إيجابيةٍ من قِبل المحلِّلين في السوق.
- تحقيق المزيد من النجاح في مجالَي التسويق والعلاقات العامة.

وبالطبع، لا توجد طريقةٌ لمعرفة الهدف المرحلي الصحيح، مع أن الهدف المذكور قد يكون مناسبًا. والهدف الأساسي من استخدام هذا الأسلوب هو جمْع الفريق التنفيذي للشركة — ومن ثَمَّ الموظفين جميعًا — حول هدف واحد لتحقيقه في فترة محدَّدة مع الاستمرار في الوقت نفسه في تشغيل الشركة وَفْقًا لخطة العمل الموضوعة.

دراسة حالة (٤): كنيسة

الموقف: زيادة الإقبال على الكنيسة في الخدمات الأسبوعية. وزيادة التبرُّعات التي تتلقَّاها الكنيسة في صندوق التبرعات. وزيادة عدد المنضمين للكنيسة.

- **الهدف المرحلي**: التوسُّع لاستيعاب هذه الزيادة.
  عوامل تحقيق الهدف المرحلي:

- التوسُّع في خدمة الأحد الأسبوعية.
- توسعة المرافق.
- توفير المزيد من البرامج التعليمية.
- زيادة الأماكن التي تصل إليها خدمات الكنيسة.
- زيادة عدد العاملين في الكنيسة.

- **الإطار الزمني**: عام واحد.

- **الأهداف التشغيلية الثابتة:**

- الحفاظ على زيادة الإقبال.
- الحفاظ على زيادة التبرُّعات.
- التحكم في النفقات.
- زيادة عدد المستفيدين من الخدمات الخارجية التي تقدِّمها الكنيسة.
- تحقيق أهداف إرضاء زائري/أعضاء الكنيسة.

يوضِّح المثالان الأخيران أن عمليةَ تحديد هدف مرحلي في أوقات النجاح لا تقل أهميةً عنها وقتَ التعرُّض لأزمات. بل إن عدم تحديد هدف مرحلي في أوقات النجاح يعني زيادةَ احتمال تعرُّض المؤسسة لأزمة.

فعلى سبيل المثال، ستواجِه هذه الكنيسة موجةً من استياء وعدم رضا زائري الكنيسة والعاملين فيها إذا لم تستوعب زيادة أعداد روادها. وبعد الخسارة، سينظر القائمون عليها إلى ما آل إليه الوضع ويتعجَّبون من عدم تمكُّنهم من الاستفادة من هذه الفرصة العظيمة.

وفي دراسة الحالة الثالثة، ستتحطَّم شركة البرمجيات من الداخل إذا لم تُحسِّن بنيتَها التحتية. وسيؤدي هذا بدوره إلى إحباط الموظفين الذين سيجدون أنفسهم مضطرين إلى مضاعفة مجهوداتهم لإدارة الشركة وإرضاء العملاء. وهو ما سيقود في النهاية إلى أزمة نتيجةً استياء العملاء من مستوى الخدمة في الشركة.

دراسة حالة (٥): إحدى الجامعات الخاصة

الموقف: انخفض الإقبالُ على الالتحاق بالجامعة قليلًا للعام الثالث على التوالي، كما أن نتائج امتحانات الطلاب المتقدِّمين للالتحاق بالجامعة منخفضةٌ، هذا بالإضافة إلى انخفاض ترتيب المتفوقين فيها مقارنةً بالجامعات الأخرى.

- **الهدف المرحلي**: استعادة سُمعة الجامعة.

  عوامل تحقيق الهدف المرحلي:

- رفع مستوى هيئة التدريس في فروع الدراسة الأساسية.
- إطلاق برنامجِ مِنَح دراسية جديدٍ للطلاب المتفوقين.

- إطلاق برنامج تسويقي في المدارس الأساسية بالمنطقة.
- الاستعانة بشركة للعلاقات العامة.
- إعادة تنشيط الاتصال بخرِّيجي الجامعة وإدراج أخبارهم في مجلات الجامعة من أجل الدعاية.

• **الإطار الزمني**: ثمانية شر شهرًا.
• **الأهداف التشغيلية الثابتة:**

- الحفاظ على عائدات التسجيل بالجامعة.
- التحكم في النفقات.
- الحد من انتقال الطلاب إلى جامعاتٍ أخرى.
- الحفاظ على نسبة الخريجين الذين يحصُلون على فرص عمل سريعًا أو يتم قبولهم في الدراسات العليا.
- رفع معدَّلات تخرُّج الطلاب.

لاحظْ أن الإطار الزمني في دراسة الحالة الحالية أكبرُ منه في دراسات الحالة السابقة، حيث إن طبيعة العام الدراسي والعمل في مجال التعليم تتطلب وقتًا أطولَ لتنفيذ أي خُطة.

أهمية التركيز على الهدف المرحلي

بمجرد أن يحدِّد الفريق التنفيذي الهدفَ المرحلي الذي سيركز عليه جهوده في الفترة التالية وكذلك عوامل تحقيق هذا الهدف والأهداف التشغيلية الثابتة، فإنه سيحتاج إلى إبقاء التركيز منصبًّا على هذه النقاط أثناء عملية إدارة المؤسسة. ودائمًا ما تتم متابعة هذه الأهداف ومناقشتها خلال اجتماعات مجلس الإدارة (التي غالبًا ما تكون أسبوعية).

وفي أحدِ كتبي السابقة عن الاجتماعات ويحمل عنوان «الاجتماعات القاتلة» أشرتُ إلى أنه من الأفضل ألا يكون لدى الفريق التنفيذي للشركة جدولُ أعمال مُعَدٌّ مسبقًا للاجتماعات، وأنه من الأفضل أن يكون هناك جدول أعمال آني يتغير وفقًا للمعطيات الجديدة التي تتغير في ظروف العمل المختلفة. ويُنشَأ جدول الأعمال الآني في خطوتين، ويجب ألا تستغرق عملية إنشائه بالكامل أكثرَ من عشر دقائق.

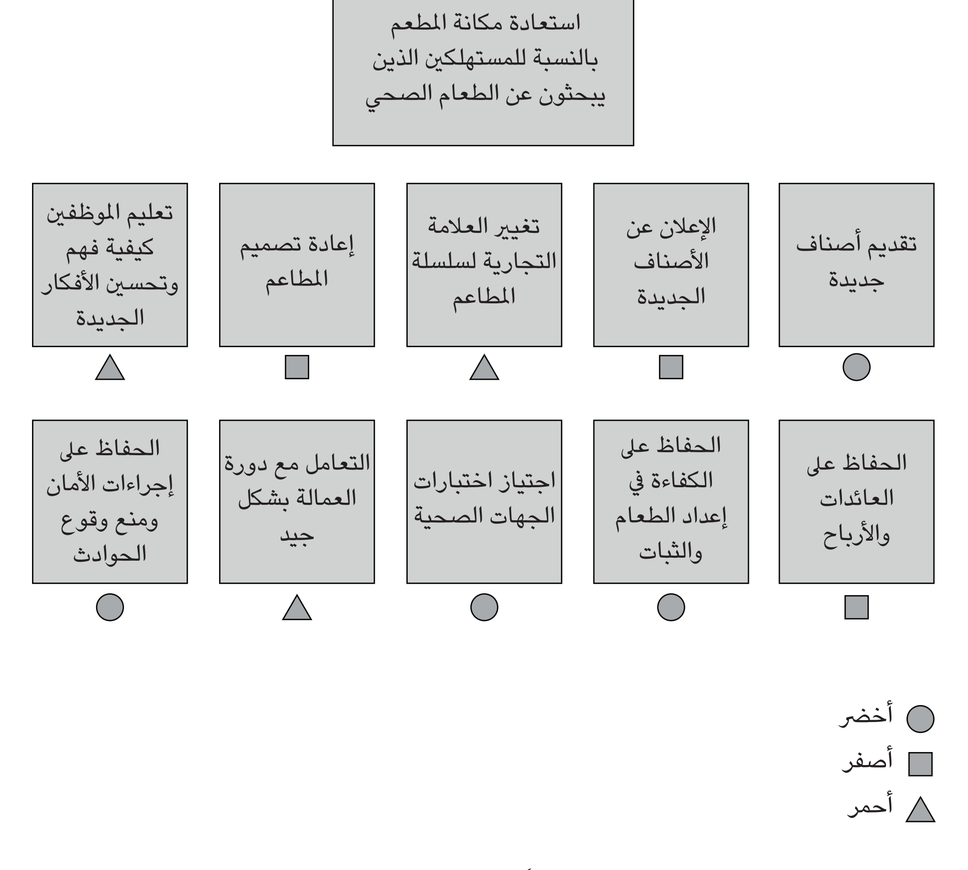
في البداية، اجعل كلَّ فرد من المشاركين في الاجتماع يحدِّد أهم ثلاثة أشياء تحتل قائمة أولوياته في الأسبوع المقبل، وذلك خلال ثلاثين ثانية فقط. فإذا كان عدد أعضاء الفريق التنفيذي اثني عشر عضوًا، فلن يستغرق الأمر أكثرَ من ست دقائق.

قُم بعد ذلك بمراجعةِ ما دوَّنه الأعضاء، الذي لن يتعدَّى أن يكون قائمة ستُرتَّب من حيث الأولوية، لتكون عواملَ تحقيق الهدف المرحلي والأهداف التشغيلية الثابتة.

فعلى سبيل المثال، يوضح الشكل ١ فيما يلي مجموعةً من الأشياء التي دوَّنها المسئولون في سلسلة مطاعم الوجبات السريعة.

ستجد أن الألوان التي عُيِّنت لكل عنصر عبارة عن تقييم كيفي بسيط لهذا العنصر مبني على حكم أعضاء الفريق التنفيذي. ومع أن السماح للفريق التنفيذي بتقييم أنفسهم دون استخدام أرقام محدَّدة يبدو شيئًا غريبًا، فإن الهدف من هذا التدريب هو أن تلمَّ

جيدًا بما يدور في أذهان مَن يديرون الشركة، وتتعرَّف حكمَهم على العناصر التي تسير بمعدَّل جيد أو سيئ في الشركة.



شكل ١: نموذج مجموعة الأهداف التي سجَّلها المسئولون عن سلسلة مطاعم الوجبات السريعة.

لا تقلق، سيكون من المستحيل تمامًا أن يقول مدير المبيعات إنه يرى أن العوائد يجب أن تلوَّن باللون الأخضر، إذا لم تكن كذلك بالفعل. لأن رئيس الإدارة المالية سوف يقول: «مهلًا، مهلًا. لا أظن أننا يمكن أن نعيِّن لها اللون الأخضر.» وهذا هو الهدف

من التدريب؛ أن يتحدَّث أعضاء الفريق التنفيذي بعضهم إلى بعض عن الأهداف التي حدَّدوها، ويتوصلوا إلى صورة عامة توضِّح مدى نجاحهم في تحقيق هذه الأهداف.

وهنا يظهر دور الرئيس التنفيذي جليًّا عندما يتدخل لتسوية الخلافات التي تنشأ أثناء التقييم، مثل أن يقول: «حسنًا، فلنعيِّن لهذا العنصر اللونَ البرتقالي» عندما لا يستطيع أعضاء الفريق التنفيذي تحديدَ ما إذا كان عنصر محدَّد سيُلوَّن باللون الأصفر أم الأحمر. وهنا تجدُر الإشارة مرةً أخرى إلى أن الهدف العام من هذه المناقشة ليس التحديد الدقيق ولكن التقييم العام للأداء. ولا تواجه معظم فِرق العمل صعوبةً في الاتفاق على تقييم معيَّن لكل عنصر من العناصر.

وبمجرَّد أن تُقيَّم العناصر — وغالبًا ما يستغرق هذا الأمر خمس دقائق — سيكون الفريق جاهزًا لتحديد العنصر الذي يحتاج إلى التركيز عليه في بقية وقت الاجتماع. وفي هذا الوقت، قد يحدُث أن يختلف مسئولان يعملان في الفريق نفسِه، يحاول أحدهما إهدارَ وقت طويل في مناقشة ودراسة موضوع إما لا يرتبط بأي شكل من الأشكال بالهدف المرحلي الذي اتَّفق عليه المجلس، أو يرتبط بجزء آخر يسير العمل فيه جيدًا. ويُعَد هذا النوع من محاسبة الزملاء بعضهم بعضًا فيما يخص تحديدَ أولويات مجلس إدارة الشركة المفتاحَ الرئيسي لتنظيم قدرة المؤسسة على التركيز على شيء معيَّن في سياق الهدف المرحلي.

وبالنظر إلى النقاط الموضَّحة في الشكل ١، يصبح من الواضح أن جدول الأعمال بالنسبة للفريق التنفيذي في سلسلة مطاعم الوجبات السريعة يتصدَّره موضوعان رئيسيان هما: تغيير العلامة التجارية لسلسلة المطاعم، وتطوير القوى العاملة.

وعلى الجبهة الأولى، يبدو أن الجهد المبذول فيما يخصُّ تغيير العلامة التجارية يأتي بعد الدعاية وإعادة تصميم المطعم. لذا، يحتاج كل مسئول، وليس فقط رئيس قسم التسويق، لأن يعرف أبعادَ الموقف جيدًا، حتى تتضح له الصورة تمامًا حول ما يحتاجون إلى القيام به لعلاج المشكلة، وللمساعدة أيضًا في الجهود المبذولة من أجل إعادة تعيين العلامة التجارية. وقد يستطيع البعض المشاركةَ مباشرةً في المشروع، في حين يسهم البعض الآخر فقط بتوفير الموارد التي تساعد على البدء بفعالية في تنفيذ المشروع. وأيًّا كان الوضع، فالمفتاح الرئيسي هو أن يدرك الجميع أن أحدًا منهم لن ينجح فيما يفعل إلا إذا تمكَّن الجميع من تحقيق هذا الهدف.

وعلى كل حال، لا يجب أن يختلط علينا الأمر في التفريق بين المشاركة غير المباشرة وتواني بعض أفراد الفريق الواحد أو فشلهم في القيام بالمهام المنوطة بهم. وكما أنهم

يشتركون في تحمُّل مسئولية السعي وراء تحقيق الهدف المرحلي الذي يعملون من أجله، يجب أن يعتبر كلٌّ منهم الآخر مسئولًا عن تنفيذ مهامه بأداء قوي يصل إلى المستوى المطلوب.

أما الموضوع الآخر الذي يحتاج المسئولون إلى دراسته فهو تطوير الأيدي العاملة؛ حيث إن هناك مشكلتَين متعلقتَين بهذا الجانب: تتمثل المشكلة الأولى في أن عددًا كبيرًا للغاية من الموظفين يتركون العمل، والثانية هي أن الكثير من الذين يستمرون في العمل لا يتلقَّون التعليمَ المناسب حول كيفية تمثيل الاتجاه الجديد الذي تتبعه الشركة. وبالطبع لا يتحمل قسم الموارد البشرية وحدَه المسئولية الكاملة عن هذا الأمر.

يحتاج الجميع، بدءًا من مسئولي العمليات التشغيلية إلى مسئولي التسويق، أن يشاركوا في التعامل مع مشكلتَي الاحتفاظ بالموظفين وتدريبهم، حتى إذا كان هذا يعني إبطاءَ عملية التطوير في مجالٍ ما (كبناء مطاعم جديدة على سبيل المثال) من أجل تعجيلها في مجال آخر (تدريب الموظفين لتنمية قدرتهم على فهْم الاتجاه والأهداف الجديدة للشركة).

يحتل الموضوعان السابقان أهميةً بالغة بالنسبة لمستقبل سلسلة المطاعم؛ لذا يجب مناقشتهما حتى إذا لم تتم مناقشة أي شيء آخر أثناء الاجتماع. ولا يجب إهدار الوقت في مناقشة قائمة الطعام والوجبات الجديدة التي ستضاف أو اختبارات الجهات المعنية بالصحة والأمان.

ومع أن هذا الأمر قد يبدو واضحًا للغاية، فإنه يمثِّل مشكلة شائعة للغاية يقع فيها العديد من المسئولين. ففي الغالب، يقسم المسئولون التنفيذيون وقتَهم بالتساوي على جميع الأقسام والموضوعات، ويمنحون اهتمامًا متساويًا لكل موضوع، بغضِّ النظر عن ترتيبه من حيث الأهمية أو دوره في عملية التطوير. وبذلك تصبح الاجتماعات جلساتٍ مطوَّلة لسرد الأحداث، مصمَّمة بحيث تمنح الجميع وقتًا للحديث عن أقسامهم والأنشطة التي يقومون بها. وبالطبع، لا يفيد هذا في شيء سوى تعزيز العزلة والانقسام بين الأقسام المختلفة، ويزيد من احتمال أن تلقى الموضوعات المهمة والحيوية قليلًا من اهتمام وتركيز المسئولين جميعًا.

ودون تحديد عوامل تحقيق الهدف المرحلي والأهداف التشغيلية الثابتة بوضوح، سيكون من الصعب للغاية تجنُّب الوقوع في هذا الشَّرَك. وكذلك دون الاعتماد على وجود هدف مرحلي، ستصبح العملية كلُّها مستحيلة.

الأهداف المرحلية والرؤية الطويلة المدى

عندما تتمكَّن المؤسَّسة من تحديد هدف مرحلي واتخاذ خطوات ناجحة في تنفيذه، يجب عليها ألا تتوقَّف عند هذا الحد، بل تبحث عن هدف آخر، وهكذا. وهذا يجعل السؤال الآتي يتبادر إلى الأذهان: أليس من المفروض أن تكون جميع هذه الأهداف جزءًا من استراتيجية عملٍ ورؤية بعيدة المدى عن اتجاه الشركة في المستقبل؟

الإجابة هي: نعم، ولكن مع توضيح بعض الأشياء.

في الغالب يختار قادةُ المؤسَّسات تبنِّي أحد الاتجاهين التاليَين عندما يتعلَّق الأمر بالتخطيط:

- ألَّا يكونَ لديهم خُطةٌ عمل حقيقية طويلة المدى، ويتخذون القرارات بناءً على معطياتِ كل لحظة؛ أي رَدَّ فعلٍ فقط وَفْقًا لاحتياجاتهم على المدى القريب.
- أن يكون لديهم خُطة مفصَّلة وجيدة من الناحية التحليلية، مدتُها ثلاثة أو خمسة أعوام صُمِّمت لكي تتطورَ إلى هدف كبير بعيد المدى يسعى إليه الجميع.

ومع أنه من الأفضل أن يتوفر الكثير من المعلومات والتفاصيل التي تحرِّك عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات بدلًا من وجود معلومات قليلة للغاية، فإن هذه الوفرة تمثل مشكلة قد تقود إلى الفشل نفسه الذي تعاني منه الشركات التي ليس لديها استراتيجية على الإطلاق.

لماذا؟ لأن المؤسسات الناجحة تتمكَّن من التوصل إلى توازن دقيق بين توقُّعِ ما سيحدث على المدى البعيد والاستجابة للظروف غير المتوقَّعة والتعامل معها على نحوٍ آني.

ويتطلب هذا الأمر أسلوبًا تخطيطيًّا يقدِّم الحجمَ المناسب من سياق العمل دون القيود غير اللازمة.

يقدِّم الهدف المرحلي هذا السياق لأنه يوجد داخل إطار عملٍ يمتد من ستة أشهر إلى اثني عشر شهرًا، وهو المدى الزمني الذي تستطيع معظم الأعمال والشركات التعامل معه بدقة وفعالية. أما خلاف ذلك، فتجد الشركات أن خُطَطها قد أصبحت غير متفقة مع وضعها الحالي أو أصبحت عديمة القيمة. ومن ناحية أخرى، الأهداف القصيرة المدى — التي لا يتخطى الإطار الزمني لها أيامًا أو أسابيعَ قليلة — لا تقدِّم الإطار الزمني الذي يحتاج إليه المسئولون وموظفوهم للتعامل مع المواقف الصعبة التي تتطلب وقتًا أطول.

لكن هل يعني هذا أن نتوقف عن استخدام معايير التقييم الأسبوعية؟ بالطبع لا. ولكن يعني استخدامها في سياق الأهداف المرحلية الطويلة المدى.

إذًا ماذا عن الخُطط التي يضعها المسئولون لتحقيقها خلال ثلاث أو خمس سنوات؟ لا بأس بها أيضًا ما دام المسئولون لن يُصروا على الاحتفاظ بها عندما تصبح غيرَ متناسبة مع المعطيات الجديدة — وهو ما يحدُث غالبًا في الأسواق الديناميكية السريعة التغير — ما دامت لا تحلُّ محلَّ الهدف المرحلي.

أما بالنسبة للأهداف الكبيرة الدائمة، فستجد أن كل المؤسَّسات تقريبًا لديها هذه الأهداف. فهي بمنزلة الغرض الرئيسي من العمل، أو كما وصفها جيم كولينز وجيري بوراس في كتاب «عوامل نجاح المؤسَّسات واستمرارها» سابق الذكر، فهي السبب الذي يبرِّر خروجَ المسئولين والموظفين من منازلهم في الصباح وذهابهم إلى العمل. ولكنها لا تقدِّم الإرشاد اللازم لِما يجب أن يركِّزوا عليه بمجرد أن يصلوا إلى عملهم.

ولكنك مع هذا، قد تجد بعضَ المسئولين في مؤسسةٍ ما يتفقون بشدة على الهدف الكبير الذي يسعون من أجله ولكنهم يستمرون في العمل في اتجاهاتٍ متعارضة. فعلى سبيل المثال، قد يكون الهدف الرئيسي الكبير الذي يسعى إليه مستشفًى محليٌّ هو أن يصبح أفضلَ مستشفًى محلي صغير في العالم. وحتى إذا كان جميع المديرين في مجلس إدارة المستشفى يؤمن تمامًا بهذا الهدف ويسعى لتحقيقه، فلا يزال هناك احتمالٌ كبير أن يواجه المستشفى مشكلةَ العزلة والصراعات الداخلية بين الأقسام، حيث سيقود كل مدير قِسمه في اتجاه مخالف وَفْقًا للطريقة التي يفسِّر بها الأسلوب المناسب لتحقيق هذا الهدف والمسئوليات التي تقع ضمن اختصاصه.

وهنا تتضح بدرجة أكبر أهميةُ وجود هدف مرحلي يعمل على توحيد هذه الجهود في اتجاه واحد. أما في حالة غياب الهدف المرحلي، فستفقد الأهداف الأخرى الكبرى التي

تسعى الشركة لتحقيقها صلتَها بالأنشطة اليومية في المؤسسة، كما ستصبح وسائلُ التقييم الأسبوعية عشوائيةً وأرقامًا غير مفيدة لا علاقة لها بالواقع على الإطلاق.

ثمَّة موضوعٌ آخر أودُّ أن أذكره هنا. عندما يُحدَّد الهدف المرحلي بوضوح ويستوعِبه الجميع، سيكون بإمكان الموظفين أن يقيِّموا عملَهم في أي وقت لكي يروا مدى إسهامهم في تحقيق نتيجة بعيدة بما يكفي لأن يتمكنوا من النجاح، ولكن في الوقت نفسه، ليست بعيدة للغاية بحيث لا يتخيلون تحقيقها على الإطلاق. يجب أن يتمتعوا برؤية ثاقبة ليدركوا كيف أن المستقبل والخطة الطويلة المدى للشركة ترتبط بالأهداف القصيرة المدى التي يعملون على تحقيقها في الوقت الحالي.

العزلة والأساليب الإدارية الحديثة

لا أدري في الواقع أسبابَ الانتشار الكبير للهيكل الإداري الذي يكون فيه للموظف الواحد أكثرُ من مدير أو مشرف في المؤسَّسات المختلفة. وقد يتوقَّع البعض أن هذا الأسلوب في الإدارة يؤدي إلى مرونةٍ في التعامل وتعاونٍ من قِبل المشرفين المختلفين، ولكن الأمر على أرض الواقع يتحوَّل إلى جبهات داخلية متصارعة ويؤدي إلى ارتباك شديد بين الموظفين. ولم يسهم هذا الهيكل الإداري في التخلُّص من العزلة بين الأقسام والقضاء على الصراعات الداخلية، ولكنه أضاف إليها عنصرَ الانقسام داخل القسم الواحد، وبالطبع العديد من المشكلات والارتباك بالنسبة للموظفين الذين يتكبَّدون مشقةَ العمل تحت رئاسة مشرفَين لا يتَّفقان في الأسلوب، فيقود كلٌّ منهما العملَ في اتجاه مختلف مما يؤدي إلى تمزيق المؤسسة من الداخل.

ولكن هذا الأسلوب في الإدارة لن يختفي؛ لذا فمن الضروري أن نعرف كيف يمكن أن ننجح في تحقيق الأهداف المرحلية في ظل مثل هذه النُّظم. ولحسن الحظ، اتضح أن تحديد هدف مرحلي هو العلاج الفعَّال الذي نحتاج إليه لتحويل هذا الهيكل الإداري من أداة للصراع والارتباك إلى وسيلة للتعاون، ومن ثَمَّ النجاح.

تكمُن المشكلة الأساسية في هذه النُّظم في أنها تضع الموظفين في مواقفَ صعبة، إن لم تكن مستحيلة، وذلك بتكبيدهم مشقةَ العمل تحت رئاسة شخصين مختلفَين ومحاولة إرضاء كليهما، في حين أن هذين الشخصين غير متفاهمَين على الإطلاق. ولكن عن طريق توضيح الهدف الأول الذي يحتل الصدارةَ في قائمة أولويات الشركة في هذه المرحلة، وكذلك عوامل تحقيق هذا الهدف، إلى جانب الحفاظ على الأهداف التشغيلية الثابتة للمؤسسة

سيكون في إمكان الشركات أن تقلِّص من فرص قيام موظفيها بعملهم وهم بين شِقَّي الرَّحى.

وإذا بدأ أحد الموظفين يشعر أنه يواجه هذا الموقف العصيب، فستكون هذه فرصة عظيمة للمسئولين عن الشركة لإدراك أن هناك صَدْعًا بدأ يتخلل صفوفهم، وأن أحدًا منهم بدأ الإخلالَ بالخطة الموضوعة. وسيكون وجودُ هذا الموظف المرتبك إشارةً إلى أن الموظفين لم يتفهموا جيدًا الهدفَ المرحلي الذي تسعى الشركة لتحقيقه، وكذلك العوامل التي ستساعد على تحقيقه، والأهم من ذلك، أن الإدارة لا تستطيع الالتزامَ بالخطة التي وضعتها وتطبيقها في أسلوب إدارتها للشركة.



وضعُ النظرية في حيِّز التنفيذ

الخطوة الأولى التي يحتاج الفريق التنفيذي في أي شركة لاتخاذها في سبيل تحديد الهدف المرحلي والمكوِّنات الأخرى المرتبطة به هي تخصيص الوقت اللازم لمناقشة قائمة أولويات المؤسَّسة. ولا أعتقد أن هذا الأمر قد يستغرق أقلَّ من ساعتين.

في بعض الحالات، يحتاج المسئولون إلى العودة وتحديد الغرض الأساسي من عملهم والاستراتيجية التي يعملون في ظلها قبل القيام بهذه الخطوة؛ وذلك لتوفير السياق اللازم لتحديد الهدف المرحلي. لذا فقد يستغرق هذا الأمر يومًا كاملًا.

وبالنسبة إلى هؤلاء الذين يجِدون أنه من المُبالغ فيه قضاء يوم آخر في قاعة الاجتماعات في حين تتراكم على كواهلهم الكثير من الأعمال التي يتعيَّن عليهم القيامُ بها، يجب أن يدركوا شيئًا مهمًّا للغاية. جميع المسئولين التنفيذيين الذين عملتُ معهم وأجْرَوا هذا التدريب وصلوا إلى نتائجَ رائعة، حيث اتضحت الصورة كاملة أمام أعينهم، وتمكَّنوا من تحديد خطوات العمل التالية تحديدًا صحيحًا. وفي معظم الحالات، يبدو الأمر وكأن الأعضاء يمنحون أنفسهم وقتًا للتوقف عن الانتباه للصراعات والأشياء الأخرى التي تشتِّت انتباههم، ويركِّزون على الأشياء التي تمثِّل أهميةً شديدة للصالح العام للشركة.

تخيَّل كم ستوفِّر من وقتٍ ومجهودٍ إذا نجحتَ في توفيرِ هدفٍ واحدٍ يسعى الجميع في الشركة لتحقيقه، وذلك عن طريق توضيح كيفية إسهام كلٍّ منهم في عملية تحقيق هذا الهدف، وعن طريق جمْع الموظفين في الشركة بالكامل على قلب رجل واحد للسير في الاتجاه نفسِه.

لذا، فإن مثل هذه العملية المهمة تستحق أن نتركها تستغرق ما يلزم من الوقت، فالمهم في النهاية هو الوصولُ إلى الأهداف التي تسعى الإدارة والجميع إلى تحقيقها من أجل الصالح العام للمؤسسة. تمنياتي لكم بالتوفيق.


مكتبة
تليجرام
غواص في بحر الكتب
محمد خطاب